



Mecanismos contratuais de controlo de riscos no processo de internacionalização:

Uma análise aplicada ao setor do vinho do Porto

Ana Catarina Valente Guedes Ferreira Luís

up201500303@fep.up.pt

Proposta de Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Mariana Fontes da Costa

Setembro, 2017

Nota Biográfica

Ana Luís, natural do Porto, licenciou-se em Gestão pela Católica Porto Business School em 2015. Durante a sua licenciatura teve a oportunidade de realizar um estágio de verão na empresa Schmitt + Sohn, bem como de participar no programa Erasmus, concluindo um semestre de estudos na Zagreb School of Economics and Management, na Croácia.

Logo após concluir a sua licenciatura, decidiu iniciar a sua atividade profissional na Sage, multinacional que desenvolve software de gestão para outras empresas, assumindo funções na área de Recursos Humanos, tendo também já passado pela área comercial.

Em Setembro de 2015, ingressou no Mestrado em Economia e Gestão Internacional pela Faculdade de Economia do Porto, com o principal objetivo de aprofundar alguns conhecimentos nesta área que tanto interesse lhe desperta.

Agradecimentos

A realização deste projeto teve como principal objetivo a aquisição de novos conhecimentos e a superação de um desafio pessoal. A verdade é que acabei por ser surpreendida com tudo o resto que surgiu por acréscimo.

Tive a possibilidade de conhecer uma nova faculdade, uma equipa de docentes que sempre me auxiliou, bem como colegas que, entretanto, já se tornaram amigos e que continuarão a marcar esta minha viagem pelo universo da FEP.

A verdade é que a conclusão desta dissertação exigiu bastante perseverança e esforço, que não seriam possíveis sem o apoio de algumas pessoas.

Em primeiro lugar, pela importância e impacto que teve neste projeto, gostaria de agradecer à minha orientadora, Prof. Doutora Mariana Fontes da Costa, pela partilha de conhecimento, pela paciência e compreensão que sempre teve quando o meu entusiasmo e ritmo de trabalho pareciam abrandar, bem como pela sua motivação e energia contagiante, que foram sem dúvida cruciais para o meu sucesso.

À minha família, namorado e amigos, um agradecimento especial, por terem estado sempre presentes ao longo desta caminhada, por todo o apoio, compreensão e incentivo. Não obstante, gostaria de dedicar este projeto aos meus avós, fonte inesgotável de inspiração e orgulho. Ao meu avô, por prontamente me ter emprestado os seus livros de Direito e pela sua preocupação sempre que estava comigo, em me questionar sobre o número de páginas alcançado até ao momento e, à minha avó, por sempre acreditar nas minhas capacidades.

Por último, a todas as empresas e intermediários que se disponibilizaram para me ajudar, colaborando, assim, na conclusão deste projeto.

Resumo

Partindo da identificação e descrição dos principais mecanismos jurídicos a que os operadores comerciais podem recorrer, numa transação comercial duradoura, com o intuito de se protegerem face a imprevistos externos que perturbem o equilíbrio contratual, o objetivo fundamental da dissertação que nos propomos elaborar é o de procurar avaliar em que medida estes mecanismos respondem às aspirações dos operadores do setor vitivinícola, compreendendo as causas associadas à sua inclusão ou não inclusão nos contratos celebrados entre produtores e importadores, em relações transfronteiriças.

Acreditamos que esta análise seja de extrema importância, na medida em que, apesar de existir ampla informação quanto à análise económica do setor vitivinícola, bem como quanto ao estudo dos mecanismos jurídicos de acautelamento de riscos comerciais, ainda não foi realizada uma análise que conjugasse as duas realidades, tendo por base o território nacional e a especificidade do setor, sendo que os estudos efetuados sobre o tema são escassos.

Desta forma, será potenciada a interligação entre estes dois tópicos, na expectativa de produzir resultados válidos e substanciais, no que respeita ao estudo dos mecanismos contratuais de prevenção e controlo de riscos associados à atividade vitivinícola, mais especificamente no setor do Vinho do Porto.

No que respeita à metodologia utilizada, esta será baseada na metodologia qualitativa, pretendendo-se compreender as razões que motivam as empresas analisadas a utilizar ou a rejeitar a utilização de mecanismos contratuais de reajuste do equilíbrio contratual num contrato transnacional de fornecimento, em caso de perturbação por ocorrência imprevista externa. Para tal, atender-se-ão às especificidades que potencialmente possam ser originadas por determinadas características das empresas analisadas, como a dimensão e o volume de negócios, bem como experiência prévia de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização; Acordos comerciais duradouros; Cláusulas de adaptação

Códigos JEL: F2, K2, Q1

Abstract

Based on the identification and description of the main legal mechanisms that commercial operators can use in a long-term commercial transaction in order to protect themselves against external shocks that disturb the contractual balance, the fundamental objective of the dissertation that we propose to elaborate is to try to evaluate the extent to which these mechanisms meet the aspirations of operators in the wine sector, including the causes associated with their inclusion or non-inclusion in contracts celebrated between producers and importers in cross-border relations.

We believe that this analysis is extremely important, since, although there is ample information on the economic analysis of the wine sector, as well as on the study of legal mechanisms for safeguarding commercial risks, an analysis that combines the two realities has not yet been carried out, based on the national territory and the specificity of the sector, and so the studies carried out on the subject are scarce.

In this way, the interconnection between these two topics will be fostered, in the expectation of producing valid and substantial results, regarding the study of contractual mechanisms for prevention and control of risks associated with winemaking, more specifically in the Port Wine sector.

As regards the methodology used, it will be based on the qualitative methodology, aiming to understand the reasons for the companies analysed to use or to reject the use of contractual mechanisms to readjust the contractual balance in a transnational supply contract in case of disturbance by unforeseen external occurrence. To this end, specific characteristics of the analysed companies, such as size and turnover, as well as previous experience of internationalization, will be taken into account.

Keywords: Internationalization; Long-term contracts; Adaptation clauses

JEL Codes: F2, K2, Q1

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Conteúdos.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. A Internacionalização das empresas e os riscos inerentes.....	4
2.1.1. A importância da internacionalização das empresas do setor do vinho do Porto.....	5
2.1.2. A exportação como método de entrada no mercado internacional.....	6
2.1.3. Principais motivações inerentes à exportação.....	7
2.1.4 Principais barreiras inerentes à exportação.....	9
2.1.5. Principais riscos associados à internacionalização.....	11
2.2. Mecanismos contratuais de prevenção e controlo de riscos no processo de internacionalização.....	14
2.2.1. Os Contratos como Instrumento de Planificação do Futuro.....	14
2.2.2. O perigo da desadequação da disciplina contratual face a perturbações do contexto envolvente.....	15
2.3. O Recurso a Cláusulas de adaptação na Contratação Internacional.....	18
3. Metodologia.....	23
3.1. Abordagem qualitativa.....	23
3.2. Seleção dos casos.....	25
3.3. Obtenção de dados.....	27

4. Análise dos dados.....	28
4.1. Análise de cada empresa.....	28
4.1.1. Sogrape.....	28
4.1.2. The Fladgate Partnership.....	37
4.1.3. Empresa XPTO.....	45
4.1.4. Poças Júnior.....	50
4.1.5. Quinta do Infantado.....	55
4.2. Nota Final – Caso Quinta Ribeira de Lodões.....	59
4.3. Discussão Final.....	61
5. Conclusão.....	70
Referências Bibliográficas.....	73
Anexos.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1: Motivações inerentes à exportação.....	8
Tabela 2: Barreiras inerentes à exportação.....	9
Tabela 3: Principais incertezas associadas ao processo de internacionalização.....	12
Tabela 4: Fontes da recolha dos dados.....	19
Tabela 5: Principais Cláusulas de Adaptação.....	20
Tabela 6: Outro tipo de cláusulas comumente utilizadas para controlo de riscos associados às partes ou a elas exteriores, com consequências distintas da adaptação do conteúdo contratual.....	27
Tabela 7: Quadro Resumo – Resultados Metodologia.....	61

Lista de Abreviaturas

DOC – Denominação de Origem Controlada

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVDP – Instituto do Vinho do Douro e Porto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PVP – Preço de Venda ao Público

1. Introdução

Com a crescente globalização e consequente complexidade e exigência que caracterizam os mercados, o processo de internacionalização tornou-se num dos instrumentos de competitividade mais relevantes das empresas portuguesas, que devem encarar o investimento em mercados externos como uma necessidade (Fernández e Nieto, 2005).

Esta premência acaba por ser transversal a qualquer setor de atividade económica, já que as empresas procuram novas oportunidades de expansão e de investimento em mercados estrategicamente escolhidos, de forma a tornarem-se mais competitivas e resistentes, perante a concorrência.

Segundo Martins (2011), a habilidade para produzir e comercializar produtos e serviços que sirvam os mercados internacionais, é uma forma de assegurar a competitividade das empresas, bem como de moldar e adequar o seu posicionamento estratégico, tendo em conta o aumento da concorrência, resultante da globalização.

Independentemente do setor em que se insere, o operador comercial desenvolve a sua atividade com outros operadores comerciais, situados a montante ou a jusante no complexo processo que medeia a produção e o consumo. Se a Economia desempenha um papel essencial na compreensão dessas relações e na procura da sua configuração mais adequada, cabe ao Direito a missão de proteger essa configuração voluntariamente adotada pelos operadores comerciais no exercício da sua atividade, tornando-a vinculativa e impondo sanções a quem a não respeite. Deste modo, a interseção entre as áreas de Direito e Economia constitui uma mais-valia para qualquer operador comercial que queira ser bem-sucedido no seu negócio, independentemente da área de atividade em que se insere.

Neste contexto, o presente estudo visa identificar e avaliar os “Mecanismos contratuais de controlo de riscos no processo de internacionalização”, pretendendo constituir um exemplo da inter-relação anteriormente referida, entre as duas áreas do conhecimento, exigindo uma compreensão dos fatores económicos subjacentes ao risco e incerteza inultrapassáveis de qualquer relação transnacional e dos instrumentos disponibilizados pelo ordenamento jurídico para acautelar, dentro do possível, esses mesmos riscos e incertezas. Mais especificamente, pretendem-se encontrar respostas

para as seguintes questões: “Quais são os mecanismos jurídicos que podem ser utilizados para acautelar os riscos inerentes a contratos transnacionais? E quais são os fatores decisivos que levam as partes a adotar determinada estratégia contratual para acautelamento desses riscos, em detrimento de outra?”.

Na procura de respostas para as perguntas supra identificadas recorrer-se-á à metodologia qualitativa, procedendo ao estudo-caso de cinco empresas do setor que se dediquem exclusivamente à produção e exportação de vinho. Para tal, será feita a recolha de dados, através da documentação que a empresa disponibilize, bem como através da realização de entrevistas semiestruturadas ao responsável pela área de internacionalização da respetiva empresa.

Devido à enorme abrangência que o problema do controlo de riscos comporta, e de modo a assegurar uma concretização prática que consideramos relevante para a sua ilustração, decidimos que deveríamos optar por nos debruçar especificamente sobre um setor que refletisse, à partida, uma necessidade imediata, no que respeita à inclusão de mecanismos jurídicos que tentem acautelar o equilíbrio contratual. Desta forma, optamos pelo setor vitivinícola, mais concretamente o setor do Vinho do Porto, pela relevância que estes mecanismos assumem na prevenção de potenciais alterações nas circunstâncias envolvidas dos contratos respeitantes à produção e comercialização de vinho.

O setor vitivinícola em Portugal, e em particular o setor do Vinho do Porto, é um exemplo bem presente da crescente aposta na internacionalização e na dinamização dos mercados, sendo de destacar a notoriedade de que os vinhos portugueses têm sido alvo ao longo dos últimos anos, principalmente pelo reconhecimento da sua excelente qualidade. Pareceu-nos adequada a escolha deste setor, pela sua considerável dependência de financiamento e pela consequente exposição a riscos e ciclos económicos, bem como a fatores externos, como cataclismos naturais ou condições climáticas austeras que afetem as características do vinho, essenciais para a obtenção de uma boa produção, até fatores de âmbito social e inclusive religiosos - a título de exemplo, o possível impacto nas exportações de vinho resultantes de revoluções e consequentes embargos nos países importadores.

Para além destes motivos, não poderemos deixar de destacar a importância que este setor assume no mercado nacional, sendo o vinho português um produto de referência e com um peso representativo das suas exportações no PIB. Segundo dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2017), os vinhos são, por norma, um dos produtos exportados por Portugal que apresentam maiores excedentes comerciais, tendo sido considerados, em 2015, o 9º produto mais vendido para os mercados externos, com um peso de aproximadamente 1,5%.

A estrutura do trabalho seguirá o seguinte encadeamento: o capítulo 2 irá incidir sobre a revisão da literatura, onde se analisa primeiramente o processo de internacionalização das empresas de uma forma genérica e posteriormente aplicado ao setor do vinho do Porto, a exportação como método de entrada no mercado externo e respetivas motivações e barreiras, terminando com os riscos associados ao processo de expansão internacional; posteriormente, é feito um resumo da literatura relevante que está associada ao recurso à figura do contrato como instrumento de planificação do futuro, seguindo-se uma análise das principais perturbações e falhas nos pressupostos que levaram à fixação do equilíbrio inerente a esses mesmos mecanismos, terminando com a descrição das possibilidades de recurso a cláusulas contratuais que possam contribuir, de algum modo, para minorar ou controlar o risco subjacente a essas perturbações. No capítulo 3, é feito um pequeno enquadramento literário das possíveis metodologias a adotar, sendo de seguida identificada e explicada a metodologia escolhida. A análise dos dados observados e a sua discussão são apresentados no capítulo 4, e, por fim, expomos as conclusões finais desta dissertação no capítulo 5.

2. Revisão de Literatura

2.1. A Internacionalização das empresas e os riscos inerentes

Com a crescente globalização da economia, houve uma diminuição gradual das barreiras que impediam a realização de negócios internacionais, dando assim abertura para a expansão das empresas além-fronteiras, permitindo também o acesso alargado a potenciais novos clientes (Alon e Jaffe, 2013).

De forma a que seja possível a internacionalização de uma empresa, esta deverá ser capaz de transferir alguns dos seus recursos para além das fronteiras do seu país, seja de forma indireta, via introdução de produtos e/ou serviços, (Penrose, 1959), ou diretamente, sob a forma de um investimento direto estrangeiro (Dunning, 1993).

Ao longo deste processo, o acesso à informação, através do conhecimento prévio e da rede de contactos da equipa de gestão e dos seus fundadores, bem como os meios de comunicação disponíveis, revelam-se recursos fundamentais para enfrentar um ambiente imprevisível e complexo que caracteriza este fenómeno, (Eriksson e Chetty, 2003; Johannessen et. al 2001), tornando-se também fortes impulsionadores da rápida internacionalização das empresas (Knight e Cavusgil, 2004; Monferrer et al. 2015).

A existência de uma relação direta entre informação e internacionalização é sublinhada na teoria de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), que considera que o processo de internacionalização é incremental, ou seja, à medida que as empresas vão conhecendo o novo mercado vão apostando num comprometimento crescente, que evolui desde as exportações até ao investimento direto estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977; 2009).

Segundo Welch e Loustarinen (1988), o nível de internacionalização de uma empresa está intimamente relacionado com a sua capacidade exportadora, bem como a forma como esta vai descobrindo e explorando novos mercados, com o intuito de serem mais rentáveis e atrativas. A verdade é que este fenómeno representa um constante processo de aprendizagem perante os desafios e obstáculos que vão surgindo e que são fruto também da concorrência existente, pelo que, para Martins (2011), a fraca experiência internacional das empresas não deverá ser vista necessariamente como uma falha ou incapacidade. De salientar ainda, como afirmam e Campbell-Hunt (2001), que

o processo de internacionalização não tem de assumir necessariamente uma “progressão contínua e crescente”, havendo espaço para um natural retrocesso, que poderá significar o desinvestimento em determinado produto ou ativo, ou até mesmo a redução ou cessação da atividade num dado mercado.

2.1.1. A importância da internacionalização das empresas do setor do vinho do Porto

Assumindo-se como um importante instrumento de diferenciação social, o vinho sempre foi um produto com uma dimensão imaterial, pelo que a importância deste setor, que se assume como transversal e multifuncional, não se resume meramente à sua dimensão económica (Simões, 2003).

De acordo com Amit e Schoemaker (1993), os recursos poderão ser considerados vantajosos e estratégicos quando transferem à empresa uma vantagem, em comparação com um determinado número de concorrentes. Para que esta vantagem seja sustentada, o recurso em causa terá de ser valioso, raro, difícil de imitar e de substituir (Modelo VRIS – Valor; Raridade; Imitabilidade; Substituibilidade) (Barney, 1991¹).

Centrando a atenção especificamente no setor vitivinícola, é de destacar a relevância social a ele inerente, essencialmente pelo seu passado e carimbo histórico (ViniPortugal, 2010), bem como a sua ligação à cultura e arte, e ao impacto que tem no património das regiões produtoras (Simões 2003). Por todos estes motivos, poderemos considerar que o setor vitivinícola se encontra num patamar privilegiado, o que possibilita uma melhor resposta aos desafios e dificuldades impostos pelos mercados nacionais e internacionais.

É de reforçar a importância que as atividades de promoção das exportações assumem no desempenho de uma economia nacional, e mais concretamente, num setor em específico, como é o caso do setor do vinho do Porto. Contudo, é de destacar que o sucesso destas atividades está dependente de alguns fatores, tais como: os recursos financeiros e humanos, a natureza do tipo de produtos em questão, bem como do

¹Modelo foi atualizado em 2007 para VRIO (Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização)

conhecimento e capacidade de implementação das referidas atividades, por parte das instituições e organismos responsáveis.

Será interessante constatar a crescente presença de empresas capitalistas neste setor, facto que resultou de uma série de motivos, tais como os apoios comunitários concedidos, as normas que definem as transferências de propriedade e os novos direitos de plantação da vinha. Para além das questões mencionadas, é inegável que o prestígio inerente à cultura do vinho e a alta rentabilidade da vinha, essencialmente quando existe uma aposta na qualidade do produto final, são também fatores decisivos e que atraem investidores internacionalmente mais sofisticados (Simões 2003).

2.1.2. A exportação como método de entrada no mercado internacional

A decisão de apostar num processo de internacionalização deve ser feita com bastante ponderação, sendo recomendável que se faça uma análise cuidada, para identificar os recursos disponíveis e os riscos que a empresa está disposta a correr, tendo em conta as diversas variáveis e condicionantes que estão em jogo (Hollensen, 2007) - ver Figura A1 em anexo. Segundo Agarwal e Ramaswami (1992), assim que uma empresa decida arriscar num determinado mercado, é necessário que opte por um modo de entrada, sendo esta decisão estratégica bastante relevante no futuro sucesso da empresa, no mercado selecionado. De uma forma geral, esta entrada poderá ser por equity, via Investimento Direto Estrangeiro (IDE) ou por non-equity, sendo que esta escolha está relacionada com a orientação da empresa no que respeita o nível de comprometimento dos seus recursos, do controlo e da sua exposição ao risco (Pan e Tse, 2000), que se revela mais significativo no primeiro caso.

Segundo a informação constante no site institucional do Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP), relativamente ao setor do vinho do Porto, a exportação constitui o modo de entrada mais utilizado², pois acarreta um menor risco e envolvimento a nível financeiro e operacional, apesar de, por outro lado, implicar um

² De acordo com Ferreira (et. al., 2011) existem diferentes tipos de estratégias, no que respeita ao modo de entrada em mercados externos, sendo estes: exportação, licenciamento, *franchising*, contrato de gestão, *join-ventures*, aquisições parciais e investimentos de raiz. De notar que as estratégias foram colocadas numa ordem crescente, relativamente ao risco e controlo percecionados, bem como do comprometimento de recursos.

menor controlo de todo o processo de internacionalização (Morschett et al.,2010;Alon e Jaffe, 2013), como se poderá constatar na Tabela A2 em anexo. A tendência neste setor passa pelo recurso à exportação direta, em que todo o processo de venda é feito diretamente entre a empresa e o distribuidor que se encontra no mercado de destino, apesar de, segundo o IVDP, também existirem produtores que recorrem a intermediários nacionais que asseguram o transporte e/ou distribuição no mercado externo.

De uma forma abrangente, devido à sua viabilidade estratégica, a exportação acaba por ser o método de entrada mais utilizado (Zhao e Zou, 2002) pelas pequenas e médias empresas (PME's) na maior parte dos setores de atividade, inserindo-se na primeira etapa da teoria de Uppsala (Johanson e Vahlne, 2009).

Neste contexto, revela-se interessante o estudo dos autores Zhao e Zou (2002), que afirma que o comportamento ao nível do processo de exportação das empresas tem subjacente decisões que apresentam duas formas distintas. A primeira decisão está relacionada com a intenção ou o desejo de exportar, que se traduz na propensão à exportação, enquanto que a segunda decisão passa por estabelecer qual o volume de produção que será destinada aos mercados estrangeiros, tendo em conta o volume de negócios de determinada empresa, designando-se neste caso por intensidade ou performance exportadora.

2.1.3 Principais motivações inerentes à exportação

À medida que a globalização foi assumindo o seu papel, os mercados foram sofrendo inúmeras modificações, tornando o ambiente económico mais complexo e competitivo, permitindo também o surgimento de novas tecnologias de produção e informação, e consequentemente novas formas de atuar do ponto de vista da gestão. Este movimento potenciou a criação de oportunidades bem como, por outro lado, a necessidade de atuar perante ameaças competitivas (Oviatt e McDougall, 1997).

A verdade é que o aumento da concorrência e a crescente liberalização das práticas comerciais convidam à internacionalização das empresas, seja por efeito de imitação e contágio resultante da globalização e expansão dos mercados, seja por uma questão de mera sobrevivência, nos setores e mercados em que a concorrência se apresenta como crítica e preocupante (Yip, 1989).

São vários os motivos que influenciam as empresas a apostarem nesta decisão, encontrando-se sintetizados na tabela seguinte:

Tabela 1 – Motivações inerentes à exportação

Motivações	Autores
Foco dos gestores	a)
Aumento das vendas → Obtenção de lucro	b) ; c) ; d)
Diminuição dos riscos → não depender exclusivamente de um mercado	b) ; c)
Aprendizagem em mercados mais sofisticados	b) ; e)
Economias de Escala	b) ; c)
Melhoria da rentabilidade e sustentabilidade	c)
Acesso a recursos tangíveis e intangíveis	c) ; e)
Interação entre novas culturas e diferentes métodos gestão	e)
Acesso a regalias fiscais	e)

Fonte: Elaboração própria com base nos seguintes autores: a) Freire (2001); b) Ferreira, Reis e Serra (2011); c) Dunning (1988); d) Grundey (2007); e) Martins (2011)

Segundo Martins (2011), as empresas poderão apresentar dois tipos de motivações: as pró-ativas (vantagem tecnológica, financeira; economias de escala, singularidade dos seus produtos e acesso privilegiado à informação), que levam as mesmas a apostar na expansão internacional por vontade própria, e as motivações reativas (saturação dos mercados nacionais, concorrência elevada, excesso de stock e diminuição das vendas domésticas), que determinam a necessidade extrema, isto é, a premência da empresa recorrer aos mercados estrangeiros.

Assim, de uma forma geral, poderemos afirmar que as principais motivações associadas à exportação passam pela definição e concretização de objetivos de crescimento e de diversificação dos negócios core das empresas, pela perspetiva de aumento de margens comerciais e pela importância em acompanhar o ritmo e estratégia

da concorrência internacional, bem como pela procura de conhecimento que permita aumentar a produtividade e competitividade dessas empresas.

2.1.4. Principais barreiras inerentes à exportação

Se por um lado as empresas são confrontadas com estímulos à expansão internacional, estas também têm de estar preparadas para lidarem com os desafios e dificuldades que possam comprometer a sua presença no exterior e ameaçar a eficácia e eficiência das empresas (Jalali, 2012), sendo, por isso, fundamental o seu estudo e compreensão (Uner *et al.*, 2013).

A partir do enquadramento que a teoria de Uppsala enfatiza, no que respeita à abordagem progressiva e incremental do processo de internacionalização, é fácil compreender que as barreiras à exportação, apesar de estarem sempre presentes em cada uma das etapas, vão variando à medida que o nível de comprometimento da empresa com o exterior aumenta (Leonidou, 1995). A título de exemplo, espera-se que numa primeira etapa, a falta de conhecimento de mercado seja o principal obstáculo a enfrentar, sendo que, posteriormente, a escolha do parceiro local ou a estratégia comercial a adotar até ao processo de aprendizagem relativamente a outros processos burocráticos sejam preocupações a ter em conta em fases mais avançadas (Akarım, 2013). De notar que as barreiras encontradas não são similares entre as empresas, uma vez que estão dependentes de diversos fatores, tais como a metodologia de gestão, a estrutura e experiência internacional das empresas, entre outros (Leonidou, 1995).

Tendo em conta a sua natureza, Leonidou (1995) classificou as barreiras como internas (organização da empresa e os seus recursos – barreiras de informação e funcionamento), ou externas (ambiente envolvente à empresa – barreiras processuais e governamentais).

A tabela seguinte procura sintetizar a identificação das principais barreiras à internacionalização.

Tabela 2 – Barreiras inerentes à exportação

Barreiras		Autores
Culturais	Língua, costumes, tradições, hábitos pessoais e de trabalho	a)
Financeiras	Capacidade de resposta perante investimentos	a)
	Escassez de capital humano para financiar exportações	e)
	Problemas cambiais e falta de apoios	a)
	Volatilidade do mercado	a); b)
	Dificuldade em acompanhar os preços dos concorrentes	
Logísticas	Custos de transporte, controlo e coordenação das operações	a); b)
Comerciais	Identificar oportunidades de negócios no exterior	e)
	Desconhecimento da estrutura mercado e de potenciais clientes	a); b)
	Falta de informação sobre os canais de distribuição	c); d)
	Criação de uma relação de confiança com o distribuidor	c); d)
	Falta de tempo por parte da equipa de gestão para se dedicar à internacionalização	e)
Legais	Políticas restritivas	a); b)
	Falta de suporte e incentivos por parte do governo nacional	e)
	Sistemas jurídicos distintos (enquadramento legal)	a); b)
	Barreiras não tarifárias Regulamentos e procedimentos técnicos a cumprir	f)
	Barreiras tarifárias Direitos aduaneiros e taxas que afetam os produtos importados nos mercados alvo Barreiras Governamentais	f)
Psicológicas	Desconhecimento dos principais tópicos relacionados com a atividade exportadora	f)
	Receio de riscos inerentes	f)

Fonte: Elaboração própria com base nos seguintes autores: a) López e Suárez (2010); b) Delios e Henisz (2003); c) Leonidou, (2004); d) Tesfom & Lutz (2006); e) OECD-APEC (2007); f) Aicep Portugal (2017)

Segundo Hu (1995), a transferência de uma vantagem para um novo mercado poderá acabar por ficar comprometida, quando o ambiente do país de destino é completamente díspar do país de origem. A título de exemplo, as normas culturais poderão impedir a viabilidade da empresa criar valor, o que aplicado ao setor do vinho, poderá acontecer em determinados países em que o consumo de álcool é proibido por motivos religiosos, impossibilitando, desde logo, a criação de negócio.

North (1990) dedica parte do seu estudo à explicação do conceito de ‘liability of foreignness’, afirmando que o ambiente institucional, a cultura e tradições de determinada sociedade, bem como a sua religião e sistemas políticos, jurídico e económico influenciam e atingem todas as empresas que operam num mercado. Mais especificamente, no que se refere ao ambiente institucional, aquando da expansão da empresa para um novo local, esta poderá não deter os recursos necessários para gerir e lidar com outras entidades com regras de comportamento próprias e que se afastam da realidade “conhecida”. Desta forma, o termo ‘liability of foreignness’ surge para ilustrar a falta de recursos complementares suficientes para a perceção e compreensão das novas organizações e instituições, o que cria desde logo dificuldades e obstáculos que terão de ser geridos da melhor forma pelos gestores.

2.1.5. Principais riscos associados à internacionalização

De acordo com Hagigi e Sivakumar (2009), o risco é uma componente crucial para qualquer negócio e a capacidade de o gerir revela-se fundamental para a gestão. O facto de este ser universal e de não existir uma definição singular para este conceito poderá representar um problema, uma vez que, de acordo com estes autores, para que uma empresa seja capaz de gerir os riscos inerentes ao processo de internacionalização, esta tem de ter a capacidade de o definir e compreender.

O conceito de risco é normalmente utilizado para caracterizar variações imprevistas ou negativas em determinadas variáveis do negócio, tais como lucro, quota de mercado, custos, entre outros (Miller, 1992), sendo que normalmente os gestores associam o risco a resultados negativos (March & Shapira 1987). Em sentido amplo (adotado no contexto deste trabalho), este conceito abrange igualmente as potenciais ocorrências que produzam ou desencadeiem variações que afetem negativamente os

resultados ou desempenho da empresa. Referimo-nos agora ao que Miller designa como potenciais “fontes de risco” (Miller, 1992).

De entre as potenciais fontes geradoras de risco, assumem especial relevância no processo de internacionalização as incertezas geradas pela falta de informação, bem como a imprevisibilidade quanto a determinadas variáveis ambientais ou que afetem a organização, e que influenciam o desempenho e sucesso de uma empresa (Miles e Snow, 1978). Como será de esperar, quanto maior a incerteza, mais reduzida será a capacidade de previsão da atuação da empresa e, conseqüentemente, maior será o risco percecionado (Miller, 1992). Desta forma, a estratégia da empresa deverá estar alinhada com o ambiente incerto que a envolve.

Poderemos analisar de seguida a Tabela 3 com a compilação das principais incertezas relacionadas com o ambiente, a indústria e a empresa que Miller apresenta:

Tabela 3: Principais incertezas associadas ao processo de internacionalização

Tipo de Incertezas	Descrição Incerteza
Incertezas Ambientais	- Políticas Guerras, revoluções
	- Políticas Governamentais Reformas fiscais e monetárias Controlo de preços e restrições de comércio Nacionalização Repatriamento de lucros
	- Económicas Inflação, taxas de câmbio, taxas de juro Termos de troca
	- Sociais Mudanças ao nível das preocupações e comportamentos sociais Agitação/Revolta social Movimentos terroristas
	Naturais Chuvas, tornados, terremotos, entre outros
Incertezas relativas à Indústria	- Mercado Mudanças na oferta de mercado e na quantidade procurada
	- Produto Mudanças associadas aos gostos dos consumidores Disponibilidade de produtos substitutos

Incertezas relativas à Empresa	- Competitivas Rivalidade entre concorrentes Entrada de novos concorrentes Incerteza tecnológica Inovações de produtos e processos
	- Operacionais Incertezas do mercado de trabalho Segurança dos colaboradores Incertezas na oferta Alterações qualidade produto Escassez de matéria-prima Incertezas na produção
	Crédito
	Comportamental Interesse próprio dos gestores ou colaboradores

Fonte: Miller (1992)

No que respeita especificamente aos riscos associados ao processo de exportação no setor do vinho, Alonso et al. (2014), em questionário efetuado a empresas do setor (num total de 499 respostas), concluíram que as trocas de câmbio desfavoráveis e a falta de confiança são apontadas como as principais barreiras de entrada em mercados externos. Concluíram ainda os autores que o facto de a produção neste setor ser limitada não inibe os produtores de investirem em outros mercados e que, apesar do ambiente económico complexo que se vive, este acaba por promover a criação e o desenvolvimento de estratégias de exportação entre empresários.

2.2. Mecanismos contratuais de prevenção e controlo de riscos no processo de internacionalização

2.2.1. Os Contratos como Instrumento de Planificação do Futuro

Os acordos contratuais introduzem os deveres e as expectativas das partes envolvidas, em qualquer relação (Cannon et al. 2000). O conceito de vínculo jurídico é aplicado para fazer referência à extensão em que os acordos contratuais detalhados são utilizados para especificar os papéis e obrigações das partes.

Para Monteiro e Gomes (1998), todos os contratos, e em particular os de longa duração, implicam a suposição conjunta de um risco. Celebrar um contrato implica planejar, antecipar o futuro, e até mesmo aceitar uma desvantagem no presente na expectativa de alcançar uma vantagem no futuro, e vice-versa. A gestão das expectativas exige, portanto, a salvaguarda da execução daquela disciplina que foi previamente acordada, não apenas por razões meramente utilitárias, mas também porque ao assumir determinado risco, um indivíduo manifesta a sua autonomia. Contudo, existem outros fatores a serem tidos em consideração. Um contrato não é um fenómeno isolado: ele surge a partir de uma realidade social, que se encontra difundida num determinado ambiente que não pode ser totalmente ignorado.

Cannon et al. (2000) estabelecem a relação entre contratos com elevado nível de detalhe e a sua menor propensão à inclusão de garantias gerais que acabem por ser mais eficazes no que diz respeito a contrariar o comportamento do sujeito na procura do seu próprio interesse, em circunstâncias de ambiguidade. Os autores salientam ainda a importância das normas jurídicas na complementação da disciplina contratual, uma vez que estas refletem as expectativas sobre atitudes e ações que devem ser partilhadas e trabalhadas entre as partes, para que seja possível o alcance de metas conjuntas e individuais. Será igualmente de destacar que os acordos contratuais previnem e potenciam a continuidade da parceria, através da clarificação das obrigações e expectativas das partes, podendo mesmo indicar o contexto e estrutura em que as respetivas adaptações podem ser realizadas, e que surgem como resposta a contingências inesperadas.

Desta forma, é possível inferir que o “contrato” constitui um instrumento jurídico de planificação do futuro, isto é, um acordo a que ambas as partes se vinculam, com vista a determinar no presente comportamentos a adotar no futuro. É um instrumento de gestão comercial, permitindo cristalizar condutas, e estabelecer hoje estratégias com aplicação póstuma. Contudo, é impossível conseguir prever com rigor as circunstâncias futuras a que se irá aplicar o contrato, o que pode implicar perturbações no equilíbrio pensado pelas partes no momento da celebração do acordo. Por este motivo, surgem os mecanismos de adaptação, que, se por um lado criam a flexibilidade necessária para ajustar o acordo às novas circunstâncias, por outro acabam indiscutivelmente por perturbar a função de segurança do contrato.

2.2.2. O perigo da desadequação da disciplina contratual face a perturbações do contexto envolvente

Um acordo pode ser traduzido através de contratos de curta duração, com menor risco e incerteza, ou então em contratos de longa duração, nos quais os riscos de discrepância entre o juízo de prognose que conduziu à celebração do contrato e a realidade existente à data de cumprimento do mesmo, são mais acentuados.

Segundo Gillette (1990), os contratos de longa duração testam os limites da capacidade humana de prever e planear, particularmente tendo em consideração os eventuais riscos remotos que derrotam as expectativas inicialmente criadas. Para o autor, os comportamentos e atitudes que as partes envolvidas demonstram durante um processo de negociação são demasiado heterogêneos e inconstantes, para admitir regras-padrão resultantes da especulação sobre as preferências dos decisores, isto é, os sinais trocados são demasiado ambíguos para estabelecer uma leitura e interpretação uniforme e constante.

Em contratos de longa duração, e essencialmente em contratos comerciais transnacionais este perigo aumenta, uma vez que existe informação limitada e discrepante entre as partes envolvidas (Beatson & Friedmann, 1995). É de notar que principalmente os setores primários, acabam por estar mais sujeitos a este problema, devido à sua elevada exposição à mudança de fatores externos, tal como é o caso do setor vitivinícola.

Beatson & Friedmann (1995) sugerem que poderá existir uma grande necessidade de ajuste em contratos de longo prazo, apesar de as partes frequentemente inserirem cláusulas de força maior, bem como outras cláusulas com o objetivo de fazerem face à inevitável mudança de circunstâncias. É salientada ainda a importância de que exista uma abordagem liberal por parte dos tribunais, que identifique a flexibilidade como um requisito indispensável para que seja permitido o uso das referidas cláusulas, embora estas possam ser escritas de uma forma ampla e não específica.

Será de esperar que a prática jurídico-comercial varie, de país para país, com as consequentes incertezas que o desconhecimento das práticas alheias gera no operador comercial. Segundo Monteiro e Gomes (1998), o facto de existirem efetivamente diversas soluções entre os diferentes países, tem incentivado as partes, em contratos internacionais, a tentarem descobrir soluções próprias para possíveis mudanças nas circunstâncias. É de salientar que a relevância dos interesses em causa e a insuficiência dos instrumentos clássicos na jurisprudência de vários países, explica por que motivo a origem das “hardship clauses” deve ser pesquisada no direito internacional. No seguimento do exposto pelos autores anteriormente citados, no caso de Portugal, o Código Civil reflete a questão de uma alteração irregular das circunstâncias no artigo 437.º - em que a parte em desvantagem poderá obter uma decisão do tribunal que irá resolver ou modificar o contrato - mas é silencioso relativamente à “hardship clause”, sendo que não se identificam igualmente soluções na jurisprudência portuguesa quanto à aplicação destas cláusulas (o que em grande medida se explica pelo crescente recurso dos operadores comerciais mais sofisticados a tribunais arbitrais, cujas decisões estão abrangidas pelo segredo).

Como consequência da inexistência de informação perfeita entre as partes, e pela incapacidade de prever o futuro, gera-se um sentimento de incerteza e a perceção de risco. Carson et al. (2006) destacam os conceitos de volatilidade e ambiguidade como aspetos da incerteza. O primeiro é definido como a incapacidade de prever a mudança no ambiente ao longo do tempo, gerando incerteza relativamente às condições futuras. O segundo diz respeito ao grau de incerteza naquilo que é a perceção do estado de determinado ambiente, independentemente da sua evolução e mudança ao longo do

tempo. Ambos os termos propiciam o oportunismo e o aumento da probabilidade da sua ocorrência em trocas comerciais.

Martins (2011) refere que a incerteza que decorre da globalização representa uma oportunidade para as empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização (start ups e spin offs), num mercado em que a dimensão já não é vista como uma exigência, isto é, como um requisito competitivo, já que a facilidade de adaptação e a procura pelo conhecimento e melhoria contínua de produtos, são uma fonte inesgotável e crucial de competitividade.

Segundo Gillette (1990), a renegociação ou a cooperação na interpretação de termos iniciais do contrato podem potenciar a continuidade de relacionamentos que recompensem os parceiros comerciais por lealdades estabelecidas no passado. Isto é, a outra parte poderá optar por manter um bom relacionamento de forma a melhorar a sua reputação, com vista a facilitar transações futuras ou, por outro lado, para garantir que a parte desagradada continua a cooperar pelo menos durante o projeto em questão.

Contudo, por vezes, os parceiros comerciais optam por adotar estratégias mais provocadoras e hostis, considerando assim irrelevantes os custos em que vão incorrer, e que terão impacto na sua reputação e no sucesso de futuros negócios. Se através de um acordo posterior, ou recorrendo a cláusulas estabelecidas previamente, o arrependimento não puder ser gerido, provavelmente o problema formulado será suscetível de terminar num tribunal (Gillette, 1990).

É de salientar que, indiscutivelmente, a principal forma de garantir que o contrato de longa duração mantém a sua utilidade para ambas as partes, indo para além do mero cumprimento das prestações acordadas, passa pela confiança e colaboração existente entre as partes. Segundo Dwyer et. al (1987), o compromisso representa o estágio mais elevado do vínculo relacional.

Para Mayer et al. (1995) a confiança surge como um facilitador na colaboração entre as partes, reduzindo os custos de transação e de agência (Jones, 1995). Desta forma, o processo de adaptação à ambiguidade é facilitado (Korsgaard et al.,1995). Contudo, na opinião dos últimos autores, quando assumimos que o controlo e a confiança são vistos como substitutos, estamos a inferir que a existência de confiança implica a exclusão do controlo, de forma deliberada. Contudo, quando a confiança é

posta em causa, as partes têm de disponibilizar recursos que permitam a monitorização do negócio, o que se revela bastante dispendioso (Gifford, 1997). Ou seja, segundo este autor, o número de cláusulas contratuais inseridas no contrato está diretamente relacionado com o nível de confiança estabelecido entre as partes.

Segundo Cable & Shane (1997), apesar de os objetivos que as partes defendem poderem não ser similares, estas terão de ser capazes de cooperar de forma a que os possam alcançar, o que cria alguma dependência e vulnerabilidade entre elas. Desta maneira, é provável que as partes prefiram, com o intuito de se protegerem, redigir contratos mais complexos e que incluam determinadas cláusulas de salvaguarda (Kelly, 2000). Não obstante, devido ao custo que as empresas incorrem na sua negociação e execução, é provável que as partes abduquem de alguma formalidade e sofisticação na negociação dos contratos, caso se comprove a existência de boa fé.

2.3. O Recurso a Cláusulas de Adaptação na Contratação Internacional

O recurso a cláusulas de adaptação implica necessariamente introduzir no contrato a possibilidade de alterar o conteúdo negocial durante a sua vigência, o que estimula a insegurança e aumenta a perceção de instabilidade. Deste modo, o seu uso deve ser ponderado em função dos potenciais riscos que possam vir a afetar o contrato durante a sua execução, os quais nem sempre são integralmente previsíveis, e, como tal, reguláveis.

Este tipo de cláusulas é particularmente comum na contratação comercial internacional, situação que é justificada essencialmente pelas características dos contratos que a determinam, bem como o contexto que envolve as partes (Costa, 2017). Ou seja, é lógico que o facto de existir nestes contratos transnacionais uma ligação relevante com mais do que uma ordem jurídica nacional, automaticamente potencie a insegurança percecionada pelos operadores, tendo em consideração a diversidade de soluções e práticas legislativas nos diversos mercados relativamente à alteração de circunstâncias contratuais, bem como pelo facto de existir uma maior dificuldade no acesso à informação, tornando as partes mais vulneráveis e expostas a riscos sistémicos, tais como alterações políticas e económicas.

De acordo com Babut & Moraru (2013), a existência de um sistema que permita a gestão de contratos é essencial para agilizar os processos e para monitorizar o ciclo de vida de um contrato, servindo também como garantia de cumprimento dos seus requisitos legais e formais. Não obstante a normalização dos contratos possa ser percebida negativamente como um entrave à liberdade contratual, sendo vista como uma limitação da margem de manobra pelas partes que elaboram contratos por um período de tempo mais longo, a disponibilidade de um quadro metodológico para a elaboração desses contratos, pode ajudar todas as partes interessadas na gestão da empresa a evitar inconvenientes que possam ser despoletados pela ausência, presença ou pela leitura incorreta de cláusulas contratuais.

O recurso a uma cláusula de adaptação desperta, porém, uma componente de insegurança na disciplina contratual, que inadvertidamente acaba por estar sempre associado a qualquer mecanismo que vise a flexibilidade contratual (Gotanda, 2003).

Principais Cláusulas de Adaptação

No que respeita às possíveis modalidades de cláusulas de adaptação, as mais comumente utilizadas são as que se encontram nas tabelas seguintes:

Tabela 4: Principais Cláusulas de Adaptação

Tipo de Cláusulas	Descrição	Causas	Objetivo geral
Cláusula de oferta concorrente	Apresenta a possibilidade de adaptação da disciplina contratual, no caso de uma das partes receber uma oferta mais interessante de um terceiro, do que as condições estipuladas no contrato vigente	Acontecimentos relacionados com o normal desempenho da concorrência	Prevenir riscos associados ao comportamento e desempenho da concorrência
Cláusula do contratante mais favorecido	Estabelece a obrigação de uma das partes conceder à outra as condições mais favoráveis que vier a oferecer a um terceiro em contrato semelhante		

Cláusula monetária	As partes, em vez de fixarem o preço em Euros, decidem fazê-lo em moeda estrangeira.		
Cláusula de Indexação	Define a relação entre a evolução do preço a pagar, por um lado, e a evolução de preço de um conjunto predeterminado de bens e/ou serviços escolhidos como referência, por outro.	Alterações significativas de circunstâncias ocorridas ao longo da duração do contrato	Salvaguardar riscos associados à passagem do tempo
Cláusula de “hardship” ou de renegociação	Identifica um conjunto de ocorrências que estão, por norma, fora do controlo das partes, e cuja verificação gera um aumento relevante da dificuldade de cumprimento, levando à necessidade de adaptação do contrato.		

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Costa (2017)

Tabela 5: Outro tipo de cláusulas comumente utilizadas para controlo de riscos associados às partes ou a elas exteriores, com consequências distintas da adaptação do conteúdo contratual

Tipo de Cláusulas	Descrição	Causas	Objetivo geral
Cláusula de força maior	Identifica um conjunto de situações cuja ocorrência implica uma impossibilidade de cumprimento, exonerando as partes contratuais de qualquer responsabilidade resultante do não cumprimento com fundamento na ocorrência de tais eventos.	Alterações significativas de circunstâncias ocorridas durante a vigência do contrato que geram impossibilidade de cumprimento não imputável às partes.	Salvaguardar riscos associados à passagem do tempo
Cláusula Penal	Por norma, estabelece o montante a pagar à contraparte, em caso de incumprimento contratual.	Incumprimento imputável a uma das partes.	Inverter o ónus da prova do prejuízo sofrido com o não cumprimento do contrato.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Costa (2017)

De destacar, no caso das cláusulas que estabelecem mecanismos de adaptação automática perante a ocorrência de determinadas situações (cláusulas monetárias e de indexação), que está subjacente um perigo de a inadequação do fundamento utilizado para esse ajuste provocar uma perturbação ainda mais significativa, que coloque em causa o equilíbrio contratual (Costa, 2017).

No que respeita as restantes cláusulas de adaptação, salienta-se o perigo de iniciar um novo processo de negociação tendo em consideração a relação comercial e contratual já estabelecida anteriormente, o que poderá despoletar comportamentos oportunistas, essencialmente pela parte que assume um maior poder negocial (Costa, 2017).

O potencial oportunismo presente nas relações comerciais decresce com o aumento do grau de especificidade das situações abrangidas pelas cláusulas de adaptação o que, inversamente, provoca um aumento do risco das partes não contemplarem determinadas ocorrências que eram imprevisíveis à data da celebração do contrato (Joskow, 1987). De acordo com Costa (2017), a incorporação de cláusulas de adaptação mais genéricas nos contratos internacionais, é simplificada nas situações em que as partes ostentam características mais idênticas de pertença ao mesmo ambiente económico, jurídico e cultural, assumindo a longevidade da relação comercial um papel também de destaque nesta relação.

De acordo com Erkan (2011), tendo em consideração a necessidade e procura contraditória das partes no que respeita ao equilíbrio entre a flexibilidade e a estabilidade, revelou-se fundamental estabelecer a sua regulação através da inclusão de cláusulas contratuais, mais especificamente através da cláusula de renegociação. Será de esperar que o recurso a esta cláusula se intensifique, perante os desequilíbrios naturais que caracterizam os mercados, uma vez que as cláusulas de renegociação permitem a definição de uma estrutura que facilite a renegociação do acordo original.

Consideramos interessante reforçar as principais diferenças entre a cláusula de renegociação e a de força maior, tendo em conta que muitas vezes as suas pretensões são confundidas. Apesar de o objetivo comum destas cláusulas se basear na regulação de situações em que alterações inesperadas das circunstâncias, que fogem ao controlo das partes, possam produzir efeitos indesejados que afetem a efetivação das prestações

contratuais, a primeira refere-se a situações em que o cumprimento do contrato se revela mais oneroso e complicado de garantir, enquanto que a segunda regula acontecimentos em que esse cumprimento se revela impossível (Costa, 2017). Ou seja, apesar de os contextos envolventes que despoletam a utilização destas cláusulas poderem ser distribuídos, a distinção situa-se, essencialmente, nos efeitos produzidos pelos contextos anteriormente mencionados sobre a execução do contrato.

Para Edlund (2009), é de destacar o incontornável paradoxo que está associado à implementação das cláusulas de adaptação: por um lado, assumem um papel de entrave à aplicação rígida da disciplina contratual e, por outro como uma provocação à possibilidade de fuga à aplicação apropriada dessa disciplina.

3. Metodologia

Neste capítulo, começaremos por apresentar brevemente os três principais métodos de investigação existentes, procedendo à seleção e explicação da metodologia adotada, seguindo-se as considerações metodológicas, no que respeita a seleção e obtenção dos dados recolhidos.

Segundo os autores Sousa e Batista (2011), existem três métodos de investigação a que os investigadores podem recorrer, sendo estes: a investigação quantitativa, cujo principal objetivo passa por identificar e relacionar dados e tendências que sejam observáveis; a investigação qualitativa, que pretende analisar e compreender o problema em causa através do estudo dos comportamentos e valores; e a investigação mista, que inclui os dois métodos anteriormente apresentados. No momento de decidir o método de investigação a adotar, deve ser feita uma análise do fenómeno que vai ser abordado, quais as questões de investigação em causa, e de que forma se pretende recolher e relacionar os dados.

3.1. Abordagem qualitativa

Neste trabalho em particular, pretendem-se estudar os métodos de atuação dos operadores comerciais, no que respeita aos mecanismos jurídicos de controlo de risco a que estes recorrem num processo de exportação e as razões subjacentes à sua escolha e utilização. Deste modo, o estudo irá ser suportado com recurso à metodologia qualitativa, até porque acreditamos que as respostas que procuramos não poderiam ser interpretadas e observadas a partir de uma análise quantitativa, com a mesma sensibilidade e pormenor. Para além deste motivo, verificamos que as questões que se colocam surgem sob a forma de “Como?” e “Porquê?”, o que segundo Pratt (2009) são questões que deverão ser analisadas e aprofundadas, tendo por base a investigação qualitativa.

Já Silverman (2013, p.xv) refere-se à metodologia qualitativa da seguinte forma:

"(...) um bom estudo de pesquisa qualitativa pode simplesmente começar com a pergunta, 'O que é que está a acontecer aqui?' e evitará hipóteses e definições iniciais e, em vez disso, procurará entender como os participantes

*definem a situação. Ao contrário dos estudos quantitativos, este irá orgulhar-se de encontrar novos e inesperados casos e estará pronto para mudar a direção durante o percurso da pesquisa. Nada disto significa que os estudos qualitativos devem ser menos rigorosos ou críticos do que a pesquisa convencional. Mas significa que eles seguirão caminhos diferentes e que serão julgados por diferentes critérios"*³

Segundo Maxwell (2013) a generalização na investigação qualitativa é baseada no desenvolvimento de uma teoria sobre o processo em estudo, que até poderá coincidir e resultar em outros casos semelhantes, mas que também poderá ter diferentes resultados, tendo em conta a variabilidade de circunstâncias.

Yin (2015, p. 9), por sua vez, enfatiza a importância da investigação qualitativa em comparação com outros métodos de investigação em ciências sociais, destacando cinco características:

- "1. Estudar o significado da vida das pessoas, nos seus papéis no mundo real;*
- 2. Representar os pontos de vista e as perspetivas das pessoas num estudo;*
- 3. Assistir explicitamente e considerar as condições contextuais do mundo real;*
- 4. Contribuir com ideias de conceitos existentes ou novos que possam ajudar a explicar o comportamento e o pensamento social;*
- 5. Reconhecer a relevância potencial de múltiplas fontes de evidência, em vez de depender apenas de uma única fonte"*⁴

³Tradução própria. Versão original: "(...) a good qualitative research study may simply begin with the question, 'What is going on here?' It will avoid early hypotheses and definitions and instead will seek to understand how participants define the situation. Unlike quantitative studies, it will pride itself in finding unexpected, new cases and be ready to change direction during the course of the research. None of this means that qualitative studies should be any less rigorous or critical than conventional research. But it does mean that they will take different paths and be judged by different yardsticks."

⁴Tradução própria. Versão original: "1. Studying the meaning of people's lives, in their real-world roles; 2. Representing the views and perspectives of the people in a study; 3. Explicitly attending to and accounting for real-world contextual conditions; 4. Contributing insights from existing or new concepts that may help to explain social behaviour and thinking; and 5. Acknowledging the potential relevance of multiple sources of evidence rather than relying on a single source alone"

Decidimos suportar a análise metodológica com base no método do *Systematic Combining*, que é referenciado por Dubois e Gadde (2002), uma vez que este potencia o constante confronto e dinâmica entre a teoria e os resultados obtidos por via das entrevistas, permitindo o alinhamento e a reorientação da investigação à medida que esta decorre, uma vez que os resultados encontrados vão moldando a perceção do investigador no que respeita a explicação dos fenómenos em estudo, bem como dos pontos cruciais a serem destacados.

Relativamente ao recurso a este tipo de metodologia aplicada em estudos semelhantes, tendo em conta a escassez dos mesmos, revelou-se complicada a recolha de informação. Contudo, após a análise de alguns estudos e artigos científicos, reuniram-se os dados relevantes (ver Tabela B2) em anexo e identificou-se o método de investigação adotado em cada documento, o que serviu de confirmação quanto à opção de desenvolver este trabalho segundo o método de investigação qualitativa.

3.2. Seleção dos Casos

A seleção dos casos a investigar irá condicionar a qualidade da informação analisada, pelo que o investigador deverá procurar estrategicamente casos que permitam explicar e relacionar o fenómeno em estudo, para o contributo dos mesmos seja relevante e esteja em conformidade com os objetivos principais do estudo (George & Benneyt, 2005).

No que respeita à dimensão da amostra, Strauss e Corbin (1990) defendem que o número de entrevistas deve ser o suficiente para permitir dar resposta às questões de investigação colocadas inicialmente. Segundo Eisenhardt (1989), a empresa deverá dedicar-se ao estudo de novos casos, enquanto a informação que resulta da sua análise se revelar benéfica para a investigação em curso, isto é, enquanto acrescentar dados novos e interessantes ao estudo. Desta forma, o autor acredita que, para isto se revelar possível, o número de casos a observar deverá estar compreendido entre 4 e 10, de forma a resultar num equilíbrio entre a recolha de dados minimamente consistente e a excessiva informação a ser tratada.

Foram contactadas 21 empresas através de envio de correio eletrónico (ver anexo C3): no entanto, apenas 7 apresentaram disponibilidade para a realização de

entrevistas. Destas 7 empresas, apenas 5 correspondiam aos critérios pré-estabelecidos neste estudo, ou seja, dedicarem as suas atividades não só à produção de vinho de Porto, mas também e essencialmente, à exportação deste produto.

No que respeita ao setor do Vinho do Porto, existe a Associação das Empresas de Vinho do Porto que reúne 15 associados, que estão responsáveis por 90% da comercialização deste vinho e que, naturalmente, têm uma dimensão mais elevada. Dos 5 casos válidos em estudo, 4 pertencem a este grupo, sendo que 2 empresas estão no ranking das 4 maiores empresas do setor em Portugal e que asseguram cerca de 80% a 85% da comercialização do vinho do Porto, nomeadamente a Sogrape e a The Fladgate Partnership. Tivemos também a oportunidade de analisar a empresa Poças Júnior, bem como uma outra empresa (empresa XPTO) cujo nome e detalhes do negócio não serão divulgados neste estudo, a pedido do entrevistado.

Por fim, e porque é do nosso interesse avaliar o comportamento de empresas com uma menor dimensão, pedimos também o contributo da Quinta do Infantado que, apesar de não pertencer ao grupo de associados do setor, contribuiu com informação muito pertinente, tendo-se disponibilizado desde logo a partilhar o seu conhecimento e os métodos adotados na definição de contratos comerciais com os mercados externos.

Para além dos 5 casos de estudo seleccionados e tal como referido anteriormente, ao longo deste projeto tivemos a oportunidade de contactar e de trocar algumas impressões com outras duas empresas, a Quinta do Espinho e a Quinta da Ribeira de Lodões, mas que, infelizmente, não preenchiam os requisitos necessários, uma vez que apenas produziam e comercializavam o vinho no mercado nacional, não havendo lugar à exportação. Não obstante, estes foram também dois exemplos importantes pois permitiram extrair conclusões válidas e pertinentes no que respeita às principais dificuldades vividas pelas empresas com uma dimensão mais pequena, perante a possibilidade de comercializar o vinho do Porto nos mercados externos. Desta forma, e porque tivemos a possibilidade de conversar pessoalmente com um dos sócios da Quinta da Ribeira de Lodões, o Dr. Serafim Coimbra, destacamos posteriormente numa nota final a informação que nos foi passada.

3.3. Obtenção de Dados

As duas principais estratégias no que respeitam à obtenção de dados passarão pelo estudo de casos e pela recolha de dados qualitativos. De acordo com a distinção realizada por Sousa e Batista (2011), os primeiros são considerados dados primários a serem recolhidos diretamente pelo investigador e, neste caso em particular, serão obtidos com recurso à utilização de entrevistas presenciais semi-estruturadas ao responsável pela empresa ou, idealmente, ao responsável pelo departamento de exportação, enquanto que a recolha de dados qualitativos, isto é, de dados secundários, será realizada através da informação disponível em livros, artigos científicos, bem como através da documentação disponibilizada pelas entidades e respetivos sites institucionais.

Eisenhardt e Graebner (2007) defendem que a entrevista é, sem dúvida, um recurso eficaz no que respeita à recolha de dados íntegros e abundantes, que facilitam a compreensão de acontecimentos de complexidade mais elevada.

O guião (ver Tabela D3 em anexo) que serviu de base às entrevistas realizadas foi elaborado tendo em consideração a revisão de literatura efetuada anteriormente e os objetivos que estão inerentes ao projeto de estudo, pretendendo-se assim reunir a informação da forma mais eficaz e clara possível.

Tabela 6: Fontes da recolha dos dados

Nome da Empresa	Caracterização do Entrevistado		Fontes utilizadas
	Nome	Posição	
Sogrape	Júlio Martins	Diretor Mercados Externos	Entrevista: 01-09-17 Site Institucional Artigo Público (2017)
The Fladgate Partnership	Luís Sequeira	Vice-Diretor Geral & Diretor Geral da 'Heritage Wines'	Entrevista: 03-08-17 Site Institucional Artigo Diário de Notícias (2017)
Empresa XPTO	-	-	Entrevista: 26-06-17 Site Institucional
Poças Júnior	Acácio Maia	Administrador Financeiro	Entrevista: 09-08-17 Site Institucional Artigo Dinheiro Vivo (2017)
Quinta do Infantado	Paula Roseira	Gerente; Diretora Dep. Exportação	Entrevista: 25-07-17 Site Institucional

Fonte: Elaboração própria

4. Análise dos Dados

A informação foi analisada e organizada em função dos temas abordados no capítulo 2, e que se encontram estrategicamente sintetizados no guião de entrevista, documento que serviu de apoio ao longo das entrevistas, bem como na exposição e discussão dos resultados.

Cada um dos casos de estudo selecionados foi analisado de forma individual e com o mesmo encadeamento lógico, de forma a que as conclusões pudessem ser retiradas de uma forma mais imediata e coerente. Para tal, recorremos à gravação áudio de todas as entrevistas, de forma a facilitar a recolha e o tratamento dos dados.

4.1. Análise de cada Empresa

4.1.1. Sogrape

Apresentação

A Sogrape é uma empresa portuguesa de cariz familiar, focada na produção de vinhos de qualidade e no desenvolvimento de diversas marcas, tais como Mateus, Porto Ferreira, Offley, Sandeman, Gazela, entre outras.

Com forte vocação internacional, desde cedo que sempre apostou na inovação, remontando o seu início ao ano de 1942, quando o seu fundador, Fernando van Zeller Guedes, apesar do complexo ambiente económico e político que se vivia, teve a visão e ousadia de criar uma marca portuguesa – Mateus Rosé – e de a comercializar em mais de 120 países, sucesso que impulsionou o crescimento desta empresa.

A empresa é hoje liderada pela terceira geração da família fundadora, e o seu principal objetivo passa por expor os seus vinhos de diferentes qualidades, garantindo também a presença de marcas capazes de servir os diferentes segmentos do mercado.

Atualmente a empresa detém mais de 830 hectares de vinha nas principais regiões vitivinícolas portuguesas, tendo havido também um processo de expansão externo, ao nível das operações de produção, em quatro origens distintas, sendo estas: Argentina, Espanha, Chile e Nova Zelândia. Para além destes investimentos, a empresa adquiriu também algumas empresas de distribuição nos Estados Unidos, Angola e

Reino Unido, e estabeleceu-se em outros mercados como a Ásia, o Brasil e Portugal, garantindo assim a presença direta em mercados estratégicos.

No que respeita à entrada na categoria do vinho do Porto, esta aconteceu em 1987 com a aquisição da marca Ferreira, líder em Portugal e, mais tarde, em 1997 e 2002 das marcas Offley e Sandeman, sendo estas as três principais marcas que representam a empresa neste setor.

Nos dias de hoje, a empresa conta com 959 colaboradores no total, sendo que aproximadamente 500 trabalham em Portugal. O seu volume de faturação em 2016 foi de 215 milhões de euros, destacando o peso de 40% a 50% que as marcas de vinho do Porto assumem no total de vendas da empresa.

Análise de Dados

Após a realização da entrevista e a leitura dos diferentes documentos que a Sogrape disponibiliza a partir do seu site institucional, é possível compreender a importância que o processo de internacionalização assume para uma empresa que aposta continuamente na sua presença externa, a vários níveis, procurando sempre aliar o respeito pela tradição, à ambição de marcar a diferença, preservando e honrando a visão do seu fundador, mas tentando também adaptá-la à inevitável mudança de tempos. Esta aposta nos mercados externos é visível, tendo em conta que estes representam entre 70% a 80% do peso total da faturação da empresa.

No que respeita à comercialização dos seus vinhos no mercado externo, a empresa recorre à figura do distribuidor local ou à sua própria empresa de distribuição, nos mercados em que está presente. Desta forma, constata-se que a empresa recorre apenas à exportação direta, não se servindo nunca de agentes nacionais para colocar o seu produto no mercado estrangeiro.

As diversas marcas apresentam estratégias de distribuição diferenciadas, pelo que existe uma equipa de dez comerciais, que cobrem algumas áreas e que têm a responsabilidade de definir e implementar o “route to market” para cada uma das marcas, tentando encontrar o parceiro mais indicado, para que de forma mais eficaz e eficiente seja possível chegar até ao cliente, contando também com o apoio de uma equipa de marketing que acompanha todos os processos e planos de implementação.

No que concerne às motivações e barreiras inerentes ao processo de internacionalização, poderemos afirmar que as primeiras são forças já intrínsecas à empresa e, no caso do vinho do Porto, à forma como este produto começou, tendo em conta que as marcas tradicionais desta categoria sempre viveram no mundo dos mercados externos. Apesar da Sogrape ter iniciado o seu processo de exportação com a venda do Mateus para o Brasil, as marcas que, entretanto, foi adquirindo já operavam no mercado há muitos anos, e já com uma vertente exportadora para Inglaterra. A título de exemplo, a Sandeman e a Offley compravam o vinho a granel a produtores portugueses, para depois engarrafarem e comercializarem o vinho em Inglaterra. A Ferreira, marca presente no mercado há mais de 250 anos, foi a primeira empresa portuguesa a decidir ir até ao fim da cadeia de valor, passando também a engarrafar e a distribuir o vinho que produzia para o mercado estrangeiro. Os ingleses, pelo seu networking impressionante, foram grandes impulsionadores, na divulgação desta categoria pelos diversos países onde já tinham relações comerciais estabelecidas.

Para além da aposta na exportação, a empresa iniciou um processo mais complexo de internacionalização, garantindo a presença de estruturas fora do país, tendo começado de forma mais consistente a partir de 1997, com a aquisição de uma empresa produtora da Argentina. Este desenvolvimento foi evoluindo com a aquisição de outras unidades produtivas, bem como com a constituição de empresas de distribuição, exigindo um processo contínuo de aprendizagem que se revelou e ainda se revela fundamental para o sucesso do negócio. De salientar que, no que diz respeito à expansão das suas unidades produtivas, a empresa nunca recorreu ao greenfield, pois o know-how local sempre foi encarado como um fator crítico desse processo.

Relativamente aos principais desafios que a empresa teve de encarar no processo de expansão para o exterior, poderão ser destacados alguns que surgiram com a evolução da empresa e das respetivas marcas. A marca Ferreira vive muito do mercado nacional, pelo que teve maior dificuldade em penetrar noutros mercados, quanto mais não seja por ter nome português e pelo simples facto de não ter sido desenvolvido pelos ingleses. Assim, a coragem “de ir para fora” foi sem dúvida um desafio, até porque há vários anos atrás, a deslocação entre países era bem mais complexa e dispendiosa do que é nos dias de hoje.

Do ponto de vista das operações de produção e distribuição, poderemos constatar que é quase como voltar aos primórdios da exportação, mas agora numa lógica de investimento em ativos. O diretor de vendas e de mercados da Sogrape, Dr. Júlio Martins, salienta que “a gestão à distância e as questões culturais são, para mim, as mais interessantes e desafiantes, essencialmente para uma empresa que não tem essa prática enraizada. Apesar das novas tecnologias, do ponto de vista da comunicação serem um meio imprescindível e facilitador, o relacionamento entre as pessoas e o ambiente que se vive em cada mercado, são de facto impactantes. A verdade é que, sem perceber bem o enquadramento cultural onde estamos, dificilmente conseguimos estabelecer uma comunicação eficaz, e sem isso não há confiança, o que inviabiliza qualquer negócio.”

O grupo no total está presente em 120 mercados. Contudo, no que concerne à categoria do vinho do Porto, esta é comercializada em apenas 60 mercados. Os mais importantes a serem destacados são: Bélgica, Holanda, Portugal, Estados Unidos, Canadá, França, Irlanda, entre outros. Neste momento, a empresa prepara-se para investir mais estrategicamente no mercado inglês que, de certa forma, tem sido alvo de uma maior procura por parte de outras empresas portuguesas do setor. Quanto a Espanha, não será pelo facto de ser um país vizinho, que necessariamente se apresenta como um dos principais mercados para a empresa, até porque tem o seu próprio vinho fortificado, o “Cherry”.

Dedicando agora a análise ao enquadramento contratual utilizado por parte da empresa aquando da definição de uma relação comercial entre as partes, é possível verificar que, a formalidade e a proteção de interesses são encaradas como fatores fundamentais para o estabelecimento de negócios saudáveis e duradouros. O grupo tem um departamento legal autónomo, composto por 2 colaboradores, contudo recorre também a um escritório de advogados em regime de outsourcing, dado que não têm estrutura suficiente para acompanharem todos os casos.

Quanto ao tipo de contrato utilizado, por norma, a empresa recorre ao contrato de longo prazo (no mínimo de 2 ou 3 anos) automaticamente renovável, essencialmente porque como trabalha com marcas, é fundamental encontrar um parceiro que esteja comprometido com a empresa numa perspetiva duradoura. Estes contratos especificam a forma de trabalhar, os direitos e obrigações, e regulam também a possível saída das

partes. Paralelamente, a empresa tenta sempre ter um Business Plan de arranque, que é anexado ao contrato, servindo de auxílio à gestão do negócio, pelo que cabe às equipas operacionais garantirem o seu acompanhamento e implementação. De destacar que existe uma cláusula no contrato base que refere que o plano de negócios poderá ser atualizado e negociado, o que poderá afetar a tabela de preços e a estratégia da marca. Não obstante, o seu cumprimento não é absolutamente determinante, ou seja, à partida não representará um ponto de rutura. O que poderá ser motivo de rutura é o facto de o grupo não estar satisfeito com a performance do parceiro e, nesse caso, a empresa terá de seguir aquilo que está estipulado no contrato, no que respeita ao pré-aviso de saída, bem como à possível indemnização e aos respetivos termos. Para além disso, são utilizadas ainda as minutas de reunião que ocorrem numa base trimestral ou semestral, onde são feitos pontos de situação do negócio, sendo que, em caso de disputa, estes documentos poderão também ter força legal, na medida em que as declarações de vontades das partes ficam formalizadas. Em último caso, as minutas poderão ajudar a comprovar que determinado parceiro não está a cumprir sistematicamente com os objetivos definidos, o que poderá ter influência quanto ao pagamento de uma indemnização.

Em mercados mais pequenos, a empresa não recorre ao tipo de contrato anteriormente descrito, optando por recorrer a um contrato simplificado sob a forma de uma carta, que tem uma renovação automática anual ou semestral, e que poderá ter uma cláusula de cancelamento com pré-aviso, apesar de este não ser um aspeto muito importante, tendo em conta o período de validade da carta.

No limite, existem mercados em que a empresa não estabelece qualquer tipo de contrato formal, limitando-se a enviar um documento com uma lista de preços, que define os termos em que o parceiro pode efetuar a compra, e o regime de exclusividade pretendido, uma vez que é expectável que o compromisso estabelecido não seja apenas pontual, mas sim duradouro. Este tipo de atuação acontece em mercados cujas encomendas são pouco significativas, ao ponto de não compensar o esforço e o tempo despendido na elaboração e negociação do contrato, pelo que as partes se baseiam naquilo que é a prática comercial, obviamente não deixando de cumprir com aquilo que

são os requisitos legais impostos pelo mercado em questão. Mesmo quando surge algum problema, como os valores são tão insignificantes, não há sequer lugar a disputa legal.

Por último, a empresa recorre ainda que de forma pontual, aos contratos de fornecimento, em que é estabelecido o compromisso de vender determinada quantidade ao preço estipulado, num prazo acordado. A título de exemplo, quando um distribuidor solicita a comercialização de uma marca especial para determinado evento. Segundo a opinião do entrevistado, este tipo de negócios traz dinheiro para a empresa, mas não entra propriamente na componente de desenvolvimento da marca, pelo que por norma são situações muito específicas e ponderadas.

Será de salientar que a iniciativa de estabelecer um contrato acontece, regra geral, por parte da empresa, que opta pelo uso do seu contrato-base, apesar de os parceiros de maior dimensão por norma também exigirem a formalização dos direitos e deveres entre as partes.

No que se refere à adaptação do enquadramento contratual em função do parceiro comercial externo, os ajustes que são feitos recaem na extensão e complexidade do contrato, e poderão ser influenciados essencialmente pela dimensão do parceiro e do negócio, por características do mercado, ou até mesmo devido a algumas exigências legais que implicam certas modificações. Isto é, a base do contrato é sempre a mesma, mas a empresa utiliza o contrato mais extenso normalmente para negócios de maior valor, e uma minuta mais simplificada, que regula aspetos mais básicos, para negócios de valor mais baixo. Como objetivo num futuro próximo, a Sogrape tenciona deixar de enviar uma simples carta de nomeação, passando a enviar um contrato, ainda que simplificado, garantindo que potenciais problemas, ainda que insignificantes, sejam eliminados.

Quanto à possível inclusão de cláusulas de compra mínima, esta não é prática comum da empresa, pois pode levar o parceiro a comportamentos indesejados, por exemplo através da implementação de promoções radicais, com vista à obtenção do volume imposto no contrato. As vendas são um resultado do trabalho que é efetuado junto do consumidor, e nem sempre as campanhas produzem os benefícios esperados, pelo que o facto de se estipular uma quantidade mínima, acaba por ser uma falsa questão, pois na visão da empresa, o contrato deverá ser quebrado quando a gestão da

marca não está a ser bem-feita, havendo compreensão em situações em que o esforço do parceiro é notório, embora os resultados não sejam imediatos. Ou seja, cláusulas semelhantes poderão existir, mas raramente são utilizadas, e quando o são é porque a empresa já entrou em litígio com o parceiro. Relativamente à inclusão da cláusula de pré-pagamento, em contratos de longa duração, em que já existe um negócio de parceria, esta questão não se coloca, pois inicialmente é feita uma avaliação do crédito e da capacidade financeira da empresa. Os mercados mais pequenos são regulados por uma tabela de preços, e o pré-pagamento está definido nos termos de compra.

De destacar que o parceiro assume o papel de guardião das diferentes marcas da Sogrape, pelo que se começar a usar e a publicitar a marca de forma errada, tentando adulterá-la por exemplo, poderá ser um motivo relevante para que se quebre a relação de parceria. De acordo com a visão da empresa, só se avança com uma parceria, quando há confiança total e uma visão partilhada daquilo que deve ser o negócio, o que permite que exista compreensão em momentos mais críticos.

Poderemos dizer que, de uma forma geral, os principais fatores inerentes ao parceiro comercial que influenciam estas adaptações são: a dimensão (existe maior preocupação em definir as condições do negócio ou em regular a saída quando a dependência de determinado parceiro é elevada), a saúde financeira (se a empresa souber antecipadamente que determinado parceiro tem problemas de sustentabilidade económica e/ou financeira, não irá correr o risco de estabelecer uma relação com o mesmo), e a longevidade comercial (só é realizado um contrato de parceria quando já existe confiança, pois até lá este não é considerado um parceiro, mas sim um cliente).

No que concerne a regulação de potenciais riscos exteriores às partes, tais como a oscilação do valor da moeda ou a quebra acentuada da produção, estes não assumem um papel de destaque durante a definição do contrato entre os operadores comerciais. A oscilação cambial normalmente não está incorporada nos contratos, sendo tida em consideração durante a negociação dos preços. Para o Dr. Júlio Martins “é essencial que as marcas tenham um posicionamento de preço claro para o consumidor, em princípio estável, pelo que é de desconsiderar a sistemática atualização e o reposicionamento de preços ao longo do ano. Portanto, nós somos os principais interessados em que oscilações de curto prazo no câmbio, sejam a favor ou contra nós, não tenham impacto

naquilo que é o preço “de prateleira”, havendo sempre o primeiro ajuste com o parceiro, e apenas em último caso, para o cliente final, pois isso irá conduzir à alteração da percepção do valor final junto do consumidor, que é o nosso principal ativo.” Quanto à potencial quebra de produção, na opinião do entrevistado, a produção é um elemento importante, mas não definitivo, no sentido em que se a empresa produzir maior ou menor quantidade num determinado ano, não significa que as vendas sejam afetadas em igual proporção, em grande parte porque existe um stock mínimo (buffer stock) obrigatório. O valor do stock é que define a capacidade da venda, pelo que é crucial fazer uma gestão no mínimo a três anos dos stocks. Numa situação limite, em que a colheita se revela desastrosa durante anos sucessivos, a empresa não terá outra opção a não ser antecipar este problema, restringindo vendas e/ou aumentando preços em negócios que não serão tão substanciais e estratégicos.

A verdade é que, o contrato base, de uma forma geral, cobre praticamente todas as situações, sejam estas inerentes ou externas às partes envolvidas. Contudo, por vezes é necessário relativizar as cláusulas presentes nos contratos, promovendo a compreensão e a confiança entre as partes. A título de exemplo, se a Sogrape decidisse estabelecer um contrato com a Nigéria, tendo em conta a volatilidade e o risco que este mercado apresenta, provavelmente num curto espaço de tempo, iriam surgir motivos e situações suficientes que fossem contra as cláusulas definidas à partidas e que, por isso, poderiam levar à quebra do contrato. Todavia, é importante realçar que, a presença destas cláusulas seria aproveitada apenas em caso de litígio, e não no processo de decisão de terminar ou não a relação comercial, pois esta é uma decisão mais de fundo e que por norma já está tomada. O que estará em causa será a aceitação ou não das partes e o impacto que um litígio poderá ter essencialmente do ponto de vista económico, bem como da continuidade do negócio, pois existe informação extremamente confidencial que os parceiros detêm, pelo que a empresa tem um interesse acrescido em que esta questão seja preservada, após a possível quebra de um contrato.

Por último, verifica-se ainda que a empresa tem o cuidado de incluir e acautelar a cláusula de força maior nos contratos que estabelece, prevendo a possível impossibilidade de fornecimento em função de um incidente não previsível e excecional, ficando ilibada do pagamento do prejuízo causado à outra parte.

Em jeito de conclusão, o Dr. Júlio Martins enaltece a importância do contrato, como sendo “uma peça que se usa em caso de litígio, momento em que o negócio já se encontra perdido, pelo que o único interesse passa por resolver a situação o mais rapidamente possível, de uma forma regulada, direcionando e parametrizando a negociação de saída. O contrato é feito de boa fé, e as partes devem respeitá-lo. Se no início da relação comercial identificarmos alguma relutância ou sensação de desconfiança em aceitar a presença de cláusulas que são determinantes para nós, então será mais fácil para nós identificar e perceber que provavelmente este não será um parceiro com o qual queremos trabalhar.”

4.1.2. The Fladgate Partnership

Apresentação

The Fladgate Partnership é um grupo de gestão familiar com origem inglesa presente no mercado há mais de 325 anos, detentor das marcas Taylor's, Fonseca, Croft e Krohn, tendo iniciado a sua atividade de produção e comercialização de vinho do Porto, apostando nas categorias especiais vintage, LBV, colheitas e reservas.

A história remonta à chegada de Job Bearsley a Portugal, um comerciante que começou a utilizar o vinho como moeda de troca nos seus negócios, tendo-se apercebido que este seria uma excelente aposta, tendo em conta que estava a ser muito bem aceite no mercado inglês. Desta forma, a empresa surge quase como um exemplo do “countertrade”, fenómeno que se caracteriza pela realização de transações diretas, essencialmente quando existia alguma insegurança no meio de pagamento, como seria o caso.

Será interessante referir que, ao contrário de todas as empresas do setor, a empresa optou por não investir no negócio de vinhos de mesa do Douro, optando por manter o seu foco na produção de vinho do Porto de qualidade e no investimento nas suas vinhas e adegas. O grupo está ainda presente no setor do turismo, tendo adquirido em 2010 o hotel vínico The Yeatman e, mais recentemente o Hotel Infante Sagres (Porto) e o Vintage House Hotel (Pinhão), agregando ainda as empresas de distribuição de vinhos On-Wine.pt e Heritage Wines. Segundo o CEO do grupo, Adrian Bridge, estes investimentos representam uma plataforma de elevada importância na promoção do vinho do Porto, através de um canal com relevância crescente do enoturismo.

Ainda a título de curiosidade, tem sido divulgado recentemente pelos meios de comunicação social, o investimento de 100 milhões de euros num complexo turístico, histórico e comercial no centro histórico de Gaia, com abertura prevista para 2020.

Atualmente, o grupo emprega no total cerca de 700 colaboradores, sendo que no setor do vinho do Porto estes são 300. No que respeita à sua produção média, esta é de 19 mil e 500 pipas o que equivale, aproximadamente, a 14 milhões e 293 mil garrafas.

Quanto ao volume de faturação do grupo no ano de 2016 (dado não revelado em entrevista), de acordo com a informação disponível nos jornais online Diário de

Notícias (2017) e Dinheiro Vivo (2017), este valor ascendeu a 102 milhões de euros, tendo o negócio de vinho do Porto representado 65 milhões de euros.

Análise de Dados

Após a recolha de dados, é possível constatar que o processo de internacionalização surgiu desde a criação da empresa, em 1692, pelo simples facto de se tratar de uma empresa inglesa que estava domiciliada em Portugal. A enorme aposta no mercado externo é facilmente observada, tendo em conta que este representa cerca de 93% do peso da faturação total da empresa, em comparação com o mercado nacional. Acontece que a preocupação com a venda para este mercado é um fenómeno relativamente recente, e que surge como uma consequência do período negro de comercialização externa após a Segunda Guerra Mundial. Nesta altura, o acesso ao mercado internacional foi praticamente proibido, pelo que as empresas não tiveram outra hipótese a não ser apostar no mercado doméstico, que mais recentemente tem apresentado uma dinâmica extraordinária, sendo um mercado complexo e bastante sofisticado, apresentando um enorme potencial de crescimento, segundo palavras do Vice-Diretor Geral, Dr. Luís Sequeira.

De uma forma abrangente, no que respeita à comercialização dos seus vinhos no mercado interno, esta é feita através da sua própria empresa de distribuição, a Heritage Wines. Relativamente ao mercado externo, a empresa segue um padrão de distribuição internacional, que recorre por norma à figura do distribuidor local, presente em cada país ou mercado, para cada uma das marcas existentes. De salientar que, em alguns mercados, o grupo tem a sua própria empresa de distribuição numa joint venture com outro grupo de bebidas.

Podemos afirmar que a empresa recorre à exportação direta, servindo-se do papel do distribuidor, que terá de garantir a cobertura de mercado de todos os canais, mais especificamente desde os armazenistas ao canal off-trade. Para garantir que esta distribuição é bem-sucedida, a empresa conta com uma equipa interna de 14 colaboradores, que se dedicam à angariação de novos clientes bem como à gestão da rede de distribuição, assegurando que existe uma cobertura global do mercado-alvo.

No que concerne aos principais produtos vendidos, destaca-se a estratégia do grupo de focalização nas categorias superiores. De acordo com Luís Sequeira,

“assistimos hoje em dia àquilo a que chamamos de Premiumização uma vez que o consumidor, de uma forma global, está a consumir menos, mas está a tornar-se cada vez mais exigente no seu consumo, e isto, evidentemente promove os produtos premium de maior qualidade, onde estão englobados os vinhos do Porto. Quando hoje se fala que o setor está a perder volume, não tem de ser negativo, quando há uma contrapartida no aumento do valor. Reforço que o nosso grupo detém cerca de um terço do total das vendas de categorias superior do setor, e esta é claramente a nossa estratégia”.

Relativamente às principais motivações e barreiras que potenciaram e desafiaram o processo de internacionalização do grupo, as primeiras prendem-se essencialmente com o contexto histórico da empresa e a sua origem. A sua expansão além-fronteiras começa, em bom rigor, naquele que na altura se considerava o seu próprio mercado doméstico, a Inglaterra. Posteriormente, incidiu sobre os principais mercados mais próximos, tendo-se alargado ao longo dos anos, até chegarmos à realidade atual. De salientar que, ao contrário do que poderia ser expectável, pela sua proximidade e posicionamento, o mercado espanhol é pouco expressivo nas vendas da empresa. Quanto às principais barreiras encontradas, tratando-se de uma empresa com uma longevidade surpreendente, sem dúvida que se destacam os períodos históricos mais conturbados, bem como a exigente necessidade de adaptação aos diferentes mercados em que operam. A empresa tem estado em permanente crescimento e com uma perspetiva de se adaptar aos mercados e de conhecer a realidade do consumidor, o que lhe permitiu investir na sua capacidade de pioneirismo e inovação, garantindo que há uma proposta para o consumidor com uma relação de qualidade/preço muito elevada. Exemplo deste esforço, foi a criação, em 1970, por parte da Taylor’s, da Late Bottled Vintage (LBV), produto que ainda hoje é a marca líder neste segmento.

Ainda no que respeita aos incentivos e desafios, não só de iniciar um processo de internacionalização, mas essencialmente relacionado com a comercialização do vinho do Porto, Luís Sequeira faz um parêntesis sobre a criação da Lei do Terço, e do seu impacto no setor: “criada em 1933, impõe que as empresas vendam, no limite, apenas um terço do stock em armazém, e constitui a tentativa bem-sucedida de anular o efeito safra contra-safra⁵ que caracteriza toda a atividade primária, pois a verdade é que

⁵ Safra contra-safra: após um ano de elevada produção segue-se invariavelmente uma menor colheita

estamos sujeitos a produções mais elevadas num ano, e mais reduzidas num outro, o que conduz a alguma inconsistência. A lei garante que essa oscilação é, de certa forma, mitigada, promovendo também a qualidade do vinho, tendo em conta que o seu envelhecimento é benéfico para o produto. Por outro lado, a realidade é que constitui uma barreira de entrada, pois exige um investimento elevado, tendo em conta que parte do capital está estacionado. Tendo igualmente em consideração que a taxa média de evaporação do vinho é de 2,5% por ano, facilmente se percebe que existem uma série de fatores que não convidam à criação de empresas de vinho do Porto. Aliás, o que se observa é um fenómeno de concentração muito significativo, tendo em conta que 80% da produção e comercialização está concentrada em quatro empresas, tendo a The Fladgate Partnership sido um agente dessa evolução, através das diversas aquisições que tem efetuado. Este processo é inexorável e é uma realidade que transformou o setor, de uma forma positiva pois, desta forma, as empresas têm dimensão crítica para poderem investir na inovação, investigação e nas tecnologias, para que possam concorrer num mercado que é global, onde os concorrentes não são os vinhos do Porto, mas sim outro tipo de bebidas.”

O grupo está presente em 102 mercados, apesar de trabalhar diretamente apenas com cerca de 80, tendo optado pela realização de acordos de distribuição em África e na Ásia, em alguns casos, como forma de garantir a presença das suas marcas em mercados mais perigosos e instáveis, evitando assim potenciais riscos. Não obstante, a empresa exige participar na estratégia de distribuição e promoção das suas marcas, caso contrário o acordo não se realiza.

Os mercados de maior relevância para a empresa são essencialmente: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Portugal e Dinamarca. Luís Sequeira realça que “Portugal é um mercado com um potencial de crescimento bastante significativo. Para além do vinho ser um produto nosso, o que faz com que por norma esteja entre as primeiras opções de oferta, Portugal já é o terceiro mais importante mercado de vintage em todo o mundo, quer dizer que, na referência mais elevada do vinho do Porto, o consumidor português é já consumidor regular, o que não deixa de ser um dado interessante.”

No que respeita a preocupação que a empresa tem em estabelecer as condições contratuais através de contratos formais e rígidos, foi possível constatar que, apesar da sua dimensão e dos recursos disponíveis, a empresa opta preferencial e deliberadamente pelo recurso a contratos não formais, privilegiando a flexibilidade e agilidade que os contratos não escritos/verbais lhes concedem. O grupo tem um departamento legal autónomo, com dois colaboradores em permanência, sem prejuízo de recorrerem também a serviço externo, sempre que necessário.

O enquadramento contratual utilizado depende de diversas circunstâncias, dependendo também dos canais onde a empresa opera, dos próprios mercados e do respetivo distribuidor. Por regra a empresa não tem contratos escritos, salvo algumas exceções, em que a existência de um documento é uma imposição do cliente e/ou do distribuidor, a título de exemplo, nos fornecimentos diretos com alguns canais de supermercados que requerem um contrato padrão, que é negociado anualmente.

Geralmente, estes contratos não têm uma duração superior a um ano, sendo contratos genéricos, sem grandes especificidades, uma vez que os preços são colocados em anexo, e na maioria não são definidas quantidades de compra mínima. Neste ponto é importante ressaltar que, apesar de não existir uma quantidade mínima de compra obrigatória, não significa que não existam objetivos e metas a atingir. Estes são estabelecidos e negociados em conjunto com os respetivos parceiros, em função da realidade do mercado, dos resultados dos anos transatos e daquilo que é o expectável, dando origem a um plano de negócios que é revisto e monitorizado ao longo do ano. Este é definido e negociado independentemente de a empresa ter um contrato escrito com determinado parceiro, e assume uma importância extrema, até porque a empresa trabalha com fundos promocionais, em função dos objetivos alcançados.

Apesar de não ser um mecanismo de adaptação formal, a empresa, de forma a se proteger contra eventuais riscos associados ao transporte da mercadoria, trabalha com tabelas de preços ex-works (valor à saída do armazém), garantindo assim que não assumem o transporte e potenciais responsabilidades que lhe estejam inerentes, o que lhes permite também não ter um grau de complexidade muito exigente. A empresa não trabalha com seguro de crédito, pelo que opta por não trabalhar diretamente com

mercados de elevado risco, como o Iraque ou a Síria, optando por recorrer a distribuidores que trabalham com estes mercados.

De uma forma geral, apesar de a iniciativa de estabelecer um contrato formal não surgir da parte da empresa, esta tem o cuidado de rever e negociar os termos e as condições definidas, de forma a que os interesses da empresa estejam salvaguardados.

Nas principais situações em que são feitos ajustes ao enquadramento jurídico, as adaptações mais comuns são: estipular as condições de preços ex-works, uma vez que os contratos por defeito não admitem esta hipótese; definir o direito de propriedade que a empresa quer ver assegurado, entre outras questões de pormenor.

De acordo com Luís Sequeira, o risco que cada mercado representa poderá ser mitigado através da modificação de algumas condições comerciais estabelecidas informalmente, não sendo necessárias grandes alterações contratuais em função do parceiro em causa. Na sua opinião, a atividade comercial tradicional já oferece os mecanismos e as soluções suficientes, que permitam à empresa adaptar-se aos diferentes riscos de mercado e reagir às diversas alterações que surgem, de uma forma mais versátil e imediata. A título de exemplo, num mercado em que o risco aumente substancialmente, independentemente da longevidade da relação comercial com o respetivo parceiro, a empresa teria de passar a exigir condições de pré-pagamento, ainda que depois pudesse compensar através de descontos comerciais e/ou financeiros.

Relativamente à regulação de potenciais riscos exteriores às partes, tais como a oscilação do valor da moeda ou a quebra acentuada da produção ou da procura do vinho do Porto, a empresa por norma não recorre a mecanismos formais que os regulem, mas sim a estratégias informais que possam reduzir possíveis desvantagens em caso de necessidade. Por exemplo, o risco cambial na maioria dos casos é assumido por conta da empresa, sendo o euro, por defeito, a moeda de referência. Este é um risco de negócio, que poderá ser favorável ou não, dependendo da força da moeda em determinado período. A empresa, de forma a mitigar este risco, tenta que nos orçamentos que elabora seja feita uma estimativa da taxa de câmbio, sabendo contudo, que este poderá ser um exercício arriscado, pois está sempre dependente de fatores externos que poderão não ser previsíveis.

Quanto à redução da procura do vinho do Porto, o entrevistado refere que esta não se tem verificado, e que possíveis quebras de produção, acabam por ser relativizadas graças à lei do terço, que permite que exista, em certa medida, uma “almofada” de segurança deste impacto, até porque a produção não é livre. Todos os anos, através de um conselho interprofissional, onde estão envolvidas todas as entidades (produtores, exportadores, a tutela), é estipulada a quantidade a ser produzida, designada de “benefício” para o ano em causa. Desta forma, é possível constatar que existe alguma estabilidade no que respeita a produção deste vinho. Por outro lado, no que respeita à circunstância do aumento do custo de matérias-primas importantes, tal como já aconteceu no passado com a aguardente (que representa cerca de 20% do produto final), o que pode resultar num aumento de custos bastante significativo, a empresa recorre ao ajuste de preços que ocorre anualmente, de forma a acomodar a nova realidade que acaba por ser transversal a todo o setor, pelo que esta cláusula de renegociação é sempre definida se existir um contrato. Luís Sequeira salienta que, apesar de a revisão de preços ocorrer anualmente, nada impede de, por circunstâncias extraordinárias, a empresa não ter outra hipótese a não ser renegociar o preço naquele instante, pelo que, neste tipo de casos, o facto de por vezes não terem um contrato formal ser um ponto a favor, pois poderia implicar a venda com prejuízo.

Nomeadamente no que concerne ao eventual aumento do valor do imposto sobre o produto, a empresa não terá a necessidade de acautelar esta realidade, uma vez que vende os vinhos sem imposto, pelo que as taxas de imposto decorrem depois por conta do distribuidor, dependendo do mercado em causa. Desta forma, a empresa apenas terá a preocupação de acompanhar situações mais críticas, que poderão afetar o consumo local.

Por último, no que respeita à inclusão da cláusula de força maior, constata-se que, nos casos em que existe um contrato formal, esta é incluída. Não deixa de ser interessante destacar que, no caso da Venezuela, a empresa não tem um contrato formal, mas que ainda assim, as condições foram renegociadas, tendo em conta a mudança das condições desse mercado.

Para o Vice-diretor Geral da The Fladgate “a flexibilidade revela-se de importância capital para uma empresa que está altamente exposta aos diversos mercados

mundiais, à globalização, enfatizando ainda que, mesmo perante situações mais sensíveis, nunca foi a ausência ou a existência de um contrato que facilitou ou prejudicou esta realidade. Aliás, o contrato por vezes é uma falsa segurança, pelo que sempre foram as ferramentas tradicionais, de bom senso, da negociação, de nunca agir num sentido deliberado de conflito, mas sim de encontrar a solução, são essas, de determinadas maneiras, as forças que conduzem a nossa estratégia comercial, e que tem sido até agora bastante produtiva, de sucesso.”

4.1.3. Empresa XPTO

Nota Prévia

Tendo em conta o pedido feito pelo entrevistado, no que respeita à não identificação do seu nome, bem como da empresa a que se refere, especificamente neste caso de estudo não iremos divulgar detalhes do negócio que possam expor a empresa ou que possam comprometer o anonimato solicitado.

Apresentação

A empresa XPTO já está presente no mercado há aproximadamente 20 anos, dedicando a sua atividade à produção e comercialização de vinhos do Douro DOC e de vinhos do Porto, estando também presente no setor do turismo. A empresa ao longo dos anos foi adquirindo diversas marcas de renome e já com grande história.

A empresa tem aproximadamente uma centena de colaboradores, e o seu volume de faturação no ano de 2016 rondou os 35 e os 45 milhões de euros.

Análise de Dados

No que respeita ao processo de internacionalização da empresa, é possível inferir que a exportação sempre ocupou um lugar de grande destaque, pois desde que a empresa iniciou a sua atividade, que recorre a esta opção, uma vez que os seus vinhos acabavam por servir quase como uma moeda de troca, no processo de importação de madeiras exóticas vindas do Brasil, ou até mesmo porque, pela sua história, este era um produto muito requisitado pelos ingleses. É de destacar o facto de o peso da faturação do mercado externo ser superior à do mercado nacional, essencialmente no que respeita ao valor, visto que ao nível da quantidade vendida, esta é superior em Portugal, sendo de salientar a crescente importância que este mercado tem vindo a assumir para a empresa.

A empresa dedica-se à produção e comercialização do vinho do Porto, sendo que no mercado nacional vende através de loja própria, bem como através de distribuidores, essencialmente para grandes cadeias de supermercados. Quanto ao mercado externo, a empresa tem duas subsidiárias no estrangeiro, mas a sua atividade é basicamente assente na exportação direta, pois não recorre a agentes nacionais, vendendo diretamente para o estrangeiro através da presença de distribuidores, de agentes em determinadas localizações, bem como através de corretores de vinhos e centrais de compra privadas

ou estatais, ou até mesmo respondendo a anúncios (“tenders”) com pedidos de oferta, aos quais a empresa poderá concorrer, estabelecendo assim as suas propostas e condições.

No que respeita às motivações e barreiras do processo de internacionalização, ficou evidente que as primeiras são essencialmente o poder de compra dos mercados estrangeiros, bem como o facto de a empresa possuir um produto excecional e que não pode ser replicado ou produzido e engarrafado noutra local, tendo em conta que está em região demarcada e protegida. Já relativamente às barreiras, o entrevistado refere que “estes estão normalmente associados aos riscos de crédito em mercados mais rebuscados, pelo que a empresa cada vez mais privilegia a exportação para o mercado europeu”.

Relativamente aos mercados em que a empresa está presente, estes são aproximadamente 60, surgindo a Holanda e Portugal como mercados de elevado destaque.

No que concerne à importância que a empresa atribui à proteção e controlo de riscos através da regulação de diversos mecanismos jurídicos, esta é evidente, até pela existência de um departamento jurídico autónomo, composto por um colaborador, que assegura a elaboração e revisão dos contratos comerciais transnacionais, bem como o registo da marca sempre que a empresa introduz o seu produto num novo mercado, entre outras funções.

Não obstante, o entrevistado assume que ainda assim, por vezes, recorrem a ajuda especializada externa, essencialmente nas vendas para o mercado estrangeiro. É crítico que existam pontos de contacto no exterior, de preferência com especialização no setor, e que sejam capazes de aconselhar e apoiar a empresa, no caso de existir algum problema ou questão legal com determinado país. É destacado ainda o papel da Associação Internacional de Juristas da Vinha e do Vinho, composto por juristas especializados em diversas áreas, tais como: marcas e patentes, regiões demarcadas, etc.

É preferência da empresa que a definição do contrato esteja a cargo da mesma, uma vez que garante de uma forma mais eficaz, que as condições do contrato comercial sejam um reflexo da estratégia e dos objetivos da empresa, fundamentalmente na

descrição do segmento-alvo, preço recomendado, garantias e prazos de pagamento acordados.

No que respeita ao enquadramento contratual utilizado, conclui-se que este pode assumir diversas formas, em função dos mais variados fatores que serão expostos de seguida, pelo que deverá sempre ser feita uma análise cuidada que determine qual a melhor opção, perante a situação em concreto.

O entrevistado refere que é impensável a realização de um contrato verbal, pelo que, em algumas situações, são feitos contratos simples, que se entende pelo envio da proposta contratual e a sua aceitação via email, onde as partes fazem uma declaração de vontades. É certo que este método poderá levantar mais riscos perante o incumprimento de uma das partes.

De uma forma geral, tanto são feitos contratos de curta duração (1 a 3 anos), utilizados essencialmente nos contratos gerais de fornecimento, como contratos de longa duração, ou até mesmo de duração indeterminada. Conclui-se que o enquadramento contratual depende muito da relação de confiança que se estabelece com o parceiro. Neste caso de estudo em particular, observa-se também que, o facto de existirem recursos específicos, ou seja, a existência de um departamento legal na empresa, permite uma maior adaptabilidade e capacidade para fazer adequar o tipo de contrato à exigência do mercado.

A título de exemplo, quando a empresa pretende estabelecer um contrato de distribuição estável no tempo, em que o parceiro lhe dá garantias de uma boa operacionalização do mercado, é interessante definir quantidades mínimas e um mix de produtos (gama standard com uma margem inferior e gama elevada com uma margem superior), bem como fixar o preço de sell-in⁶ e recomendar sempre um PVP que poderá ser cumprido ou não. Quanto à cláusula que estabelece a obrigação de compra mínima, o entrevistado assume que está relacionada com o tipo de contrato, existindo essa opção nos contratos de distribuição. Neste tipo de contratos, o distribuidor obriga-se a cumprir com uma determinada cobertura de mercado, e a apresentar uma determinada estrutura, podendo ser um distribuir exclusivo ou não, bem como a comprar e a revender uma quantidade previamente acordada. Para a empresa, este enquadramento é interessante,

⁶ Preço sell-in: Preço venda do produtor para o distribuidor

na medida em que facilita a previsão logística, de produção, bem como ao nível de encaixe financeiro.

A empresa recorre ainda ao contrato-quadro, normalmente contratos de adesão, que por norma têm previstas uma série de penalizações logísticas e de cláusulas que poderão colocar em causa a margem do fornecedor. Para além disso, poderão ainda utilizar os contratos de agência, que consiste em pagar uma comissão a um intermediário que represente a empresa no exterior e, por último, os “tenders” ou “d’appel d’offres”, em que a empresa poderá anunciar no mercado a realização de uma espécie de leilão, onde define à partida as condições desejadas (qualidade do vinho; número de garrafas que serão vendidas), aguardando posteriormente as propostas apresentadas pelos compradores.

As adaptações contratuais mais comuns, por inerência do parceiro em causa, passam pela definição da duração do contrato, de cláusulas de compra mínima, bem como no possível acordo de exclusividade, pelos riscos que poderá implicar.

Já no que concerne aos fatores relativos ao operador comercial em causa, e que poderão influenciar os ajustes anteriormente descritos, poderão ser: a saúde financeira, o risco de crédito, a longevidade da relação comercial, bem como a sua capacidade instalada e habilidade para cobrir os diversos canais on-trade ou off-trade.

No que toca à proteção contra potenciais riscos exteriores às partes, tais como a oscilação do valor da moeda, aumento do valor do imposto sobre o produto, alterações legislativas, entre outros, a empresa tem a preocupação de estabelecer em certos casos, cláusulas de renegociação que permitam, com determinado pré-aviso, em situações de carácter extraordinário, que o contrato seja revisto e reapreciado, ou ainda que, com determinada antecedência, a empresa possa estipular um preço diferente. O entrevistado refere ainda que é extremamente importante na revisão anual de preços fazer repercutir todos estes fatores. A título de exemplo, quando o cliente faz algum pedido específico de personalização do produto final (ex: garrafa pintada à mão ou uso de um molde diferente), ou até mesmo por motivo de flutuação da matéria prima, a empresa poderá ter de refletir esse custo extra no preço final a ser apresentado ao cliente. Por último, quanto aos riscos inerentes ao transporte do produto final, a empresa iliba-se de todas as

responsabilidades e potenciais encargos, ao vender o seu produto ex-works⁷, transmitindo assim a responsabilidade ao cliente.

Quando questionado sobre se a regulação destes riscos poderia estar relacionada com o mercado de destino, o entrevistado assume que de uma forma geral isso não acontece, mas que, poderá estar relacionado com o mercado interno, no que respeita a regulação do IVDP ou até mesmo do próprio stock da empresa, uma vez que esta deverá garantir a cláusula de salvaguarda de existência efetiva de stock. Já no mercado externo, será importante certificar o registo da marca internacionalmente, bem como o risco de crédito em determinados países ou parceiros, bem como ter em atenção possíveis diferenças ao nível da proteção jurídica que é dada aos operadores comerciais, pois tal como refere o entrevistado “na Bélgica por exemplo, ao abrigo do regime jurídico, os distribuidores são mais protegidos do que os fornecedores”

Para concluir, pudemos confirmar que a empresa também faz questão de incluir nos seus contratos mais formais a cláusula de força maior, que garante que, caso o produtor ou o distribuidor/cliente sejam afetados por situações imprevisíveis tais como, situações de guerra, de greve, etc, e demonstrando-se a incapacidade da parte em cumprir o contrato, a outra parte não poderá alegar o incumprimento e/ou a rescisão do contrato.

Assim, é possível inferir que, nesta empresa, existe um cuidado sério e visível, no que respeita à proteção e regulação contra potenciais riscos, sejam eles externos ou não às partes envolvidas.

⁷Ex-works: venda à porta do armazém

4.1.4. Poças Júnior

Apresentação

A Poças Júnior é uma empresa 100% portuguesa e de cariz familiar, fundada por Manoel Domingues Poças Júnior e que já está presente no mercado há 99 anos.

Dedica-se à produção de vinhos DOC Douro e do Porto, marcando também presença no turismo, através da realização de visitas à Quinta das Quartas, no Douro, e às suas caves em Vila Nova de Gaia, e de provas dos seus mais diversos vinhos.

No que respeita a história desta empresa, ela foi fundada em 1918 e o seu negócio core passava, essencialmente, pela venda de aguardente, num mercado que até então era liberalizado.

O ano de 1933 veio trazer algumas mudanças, com a existência de uma crise grave e de elevadas dimensões, causando uma depressão no país, e que culminou posteriormente com a criação do IVDP, que viria a controlar e a regular a produção e comercialização do vinho do Porto, da Casa do Douro e do Grémio dos Exportadores, numa tentativa também de responder à crise vigente. Nesta altura, a venda da aguardente foi transformada num monopólio estatal, que foi exercido pela casa do Douro, que depois vendia este produto a todas as empresas que produziam vinho do Porto, pelo que a empresa Poças Júnior deixou de poder faturar com este negócio.

A partir de 1935/36 a empresa começou a exportar vinho do Porto, sendo que cerca de 70% a 80% era vendido em granel. Esta tendência veio a mudar, aquando a definição, em 1996, de uma legislação que, na prática, obrigava as empresas a exportar o vinho já engarrafado, obrigando assim a um maior controlo, de forma a garantir a qualidade e o “bom nome” do produto final, evitando a possível adulteração do mesmo após o processo de exportação. Ainda durante os anos 90, a empresa decidiu enveredar pela produção e comercialização de vinhos do Douro.

Nos dias de hoje, a empresa conta com cerca de 44 colaboradores e o seu volume de faturação no ano de 2016 foi de, aproximadamente, 7 milhões e 100 mil euros. Os principais produtos vendidos são o vinho do Porto, com um peso de 80% da faturação total da empresa e com uma quantidade produzida de 1 milhão e 800 mil garrafas, enquanto que os vinhos do Douro representam cerca de 20%, apenas com 400 mil garrafas produzidas, sendo estes dados relativos ao ano de 2016.

Análise de Dados

Através da informação recolhida e analisada, é possível inferir que o processo de internacionalização da empresa Poças Júnior, iniciou no mesmo período em que esta decidiu começar a produzir e comercializar vinhos do Porto (1935), sendo, por isso, um processo já com muita história, o que permitiu aos seus fundadores a aquisição de conhecimento estratégico, bem como a (re)definição dos seus objetivos e formas de atuar, perante os riscos e barreiras que foram surgindo. O início da exportação não se deu por acaso, estando as suas causas intimamente relacionadas com os episódios históricos que se viveram nos anos 30 e que foram descritos anteriormente.

De uma forma geral, a atividade da empresa passa pela produção e comercialização dos seus vinhos, sendo que, no mercado nacional, há cerca de 5 anos que recorrem a um distribuidor, que lhes garante as coberturas de mercado desejadas. No que respeita ao mercado externo, a Poças Júnior baseia-se na exportação direta, recorrendo a cadeias de distribuição no estrangeiro, bem como a alguns agentes distribuidores. Antigamente a empresa associava-se também a grandes centrais de compra, que se reuniam para discutir e comparar preços de mercado, de forma a estabelecerem acordos, fazendo chegar depois o produto a diversos distribuidores. Esta opção parecia ser uma boa escolha, tendo em conta que o negócio do vinho do Porto é muito concentrado, sendo que aproximadamente 5 compradores na Europa, representam 60% a 70% do vinho comercializado no setor. Contudo, a empresa abandonou este tipo de mercado, que se intitula de mercado concorrencial ou de preço baixo, uma vez que não tem dimensão para acompanhar as exigências impostas, até porque ficariam muito dependentes de um número reduzido de clientes, o que poderia expor a empresa a fragilidades desnecessárias.

Apesar de a exportação ser o único método de entrada em mercados externos, a empresa há alguns anos atrás, já teve a possibilidade de deter uma participação numa empresa alemã, estratégia que se revelou mais tarde não ser a melhor opção.

É de destacar a importância que o mercado externo assume no peso total da faturação da empresa, representando cerca de 80%. Não obstante, o Administrador Financeiro da empresa, Dr. Acácio Maia, salienta que “ nos últimos 4 anos, e muito

graças ao turismo, a importância do mercado nacional tem vindo a aumentar a dois dígitos”.

No que concerne às principais motivações e barreiras à internacionalização do negócio, as primeiras poderão ser justificadas pelo facto de o vinho do Porto ser um negócio de exportação, tendo-se registado até um movimento contrário, há cerca de 10 ou 15 anos, em que empresas maioritariamente ou totalmente exportadoras começaram a dar maior importância ao mercado nacional. Para além disto, durante a entrevista, foram destacados os apoios financeiros dados às empresas pelo IVDP, que tentou gerir e salvaguardar a sobrevivência das empresas do setor, entre os anos 30 e 50, e que consistiam na oferta de financiamentos a taxas preferenciais. Contudo, será de referir também a existência de alguns constrangimentos, tal como a obrigatoriedade de compra por parte dos produtores, de determinada quantidade de vinho, mesmo que não exista essa necessidade.

A empresa iniciou o processo de expansão internacional para alguns países mais próximos, que pertencem essencialmente à Europa Central, tais como França, Bélgica, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Suíça, Dinamarca, entre outros. Devido à proximidade territorial e da cultura, seria de esperar que o primeiro país a importar os vinhos do Porto, fosse Espanha. Contudo, ao contrário do expectável, devido ao clima de pós-guerra que se vivia neste país, bem como a fraca qualidade de vida do seu povo, este não foi o destino preferencial. É de destacar que este mercado apenas ganhou mais importância aquando da sua entrada na União Europeia, em 1986.

No que toca aos maiores desafios que a empresa teve de enfrentar, estes poderão ser resumidos no que respeita à necessidade de reação e superação imposta à empresa, perante o cenário das guerras e depressões que assolaram o país. Até aos anos 70, as empresas vivam quase que por sobrevivência, altura em que o setor começou a apresentar-se como sendo mais rentável e dinâmico.

Atualmente, a empresa está presente em cerca de 23 países, maioritariamente europeus, sendo de destacar os extra-UE, tais como o Brasil, Estados Unidos, Canadá, Rússia, México e China. De uma forma geral, os mercados mais importantes são: a Dinamarca, Holanda, Bélgica e Canadá. Apesar de França ter sido dos primeiros países para onde a empresa começou a exportar, e de representar cerca de 30% das vendas do

vinho do Porto, o facto de ser um mercado muito exigente e competitivo faz com que não seja um mercado muito interessante no que respeita ao valor que é acordado e transacionado.

Relativamente à preocupação da empresa em regular e controlar potenciais riscos no estabelecimento das condições contratuais com os seus parceiros, evidencia-se aqui a pouca formalização das vontades das partes, privilegiando-se a flexibilidade da relação comercial, que é baseada na confiança entre ambas.

A empresa não tem departamento legal autónomo, tendo optado pela externalização deste serviço, que é utilizado na definição ou revisão de contratos comerciais mais formais e com uma maior exigência ao nível da sua interpretação jurídica.

A iniciativa de estabelecer um contrato por norma surge por parte do cliente, havendo ainda mercados (ex: Rússia e México) em que a existência do mesmo assume um carácter obrigatório e, às vezes, até mesmo alegando a exclusividade da relação comercial.

Quanto ao enquadramento contratual, por norma, e essencialmente com os clientes de maior importância, é efetuado um contrato escrito de curta duração. Cada vez mais, as empresas e os distribuidores exigem um acordo anual onde são definidas as principais condições do negócio. Neste caso, a Poças Júnior define o tipo de produto, bem como os preços tabelados e as promoções que a empresa prevê lançar durante esse ano, havendo raras exceções em que são definidas as quantidades, não existindo nenhuma cláusula que estipule a obrigatoriedade de compra mínima.

Na relação comercial entre a empresa e pequenos compradores, não é estabelecido nenhum contrato formal, recorrendo-se apenas à tabela de preços para acordar o pedido do cliente.

Para terminar, são ainda realizados contratos mais formais, reconhecidos pelos consulados e que implicam uma maior burocracia, por imposição de clientes presentes em mercados como a Rússia e o México.

Desta forma, é claro que o enquadramento contratual é ajustado em função do parceiro comercial externo, sendo que as adaptações mais comuns, são referentes às promoções que a empresa garante por contrapartida da quantidade de produto que o

cliente se compromete a pagar. Apesar de a empresa não estabelecer uma cláusula de compra mínima, são estabelecidos objetivos de compra e que servem para justificar as promoções e vantagens oferecidas ao comprador.

Segundo o Dr. Acácio Maia, os fatores inerentes ao operador comercial e que poderão contribuir para os ajustes previamente enumerados são, sem dúvida, “a longevidade e confiança da relação comercial, até porque, os nossos maiores clientes, por norma, são também os mais antigos”.

Os riscos exteriores às partes, tais como a variação do valor da moeda e o respetivo risco de câmbio, são encarados como consequências naturais da atuação no mercado, não sendo contemplada a sua regulação, apesar do entrevistado considerar relevante a sua implementação. Não obstante, há alguns anos atrás e na tentativa de minimizar possíveis perdas associadas à variação cambial, a empresa chegou a solicitar financiamentos em moeda estrangeira, procedimento que neste momento não é tido em conta.

Essencialmente, e como forma de se proteger de alguns riscos inerentes às partes, a empresa faz questão de ter seguro de crédito que, quando acionado, é porque a viabilidade da continuação de parceria está comprometida. Quando a empresa seguradora não garante o crédito, por exemplo, em relações comerciais mais pontuais com pequenos clientes, a Poças Júnior pede o pagamento antecipado, como forma de se precaver perante possíveis incumprimentos. Outro exemplo de procedimentos preventivos por parte da empresa, é o facto de, em 99% das transações, esta não assegurar o transporte da mercadoria, praticando o preço ex-seller, sendo que a situação oposta acontece apenas com um cliente, acionando-se o seguro de transporte.

Por último, concluímos também que a empresa não contempla a cláusula de força maior e que, quando questionado se perante uma situação de incumprimento por parte do parceiro, tendo em conta um problema político extremo que impossibilitasse o a execução do contrato (a título de exemplo, a situação atual vivida na Venezuela), o Dr. Acácio refere que “se tivessem um problema semelhante, que acordariam com o parceiro a cessação da venda, ou um acordo especial que implicasse o pagamento antecipado da mercadoria.”

4.1.5. Quinta do Infantado

Apresentação

A Quinta do Infantado é uma empresa familiar portuguesa, que foi adquirida nos fins do século XIX por João Lopes Roseira, antepassado dos atuais administradores.

A sua atividade baseia-se na produção de vinhos DOC Douro e do Porto, e na sua posterior comercialização. Os seus vinhos são envelhecidos e engarrafados na quinta, localizada na margem norte do Douro, perto do Pinhão, e que apresenta uma produção de 23 hectares.

No que respeita à sua história, inicialmente a empresa vendia os vinhos aos produtores de Gaia, essencialmente a granel, uma vez que não tinha autorização para colocar o seu próprio rótulo nas garrafas, pois legalmente as empresas teriam de ter o seu stock nos armazéns de Gaia. Esta exigência obrigava a empresa a transportar os seus vinhos do Douro e a adquirir e manter um armazém no Porto. Para além desta questão, é importante mencionar que a lei do terço também exigia que dois terços da produção de cada ano ficasse retida em armazém, o que implicava um grande esforço financeiro e a empresa ainda não tinha grande capacidade de investimento.

Desta forma, a empresa limitava-se a vender o seu vinho em Portugal, tendo em 1979 lançado a primeira venda do vinho do Porto da quinta. Contudo, os momentos vividos não foram propriamente fáceis, tendo em conta a baixa procura interna por este produto, que até então era considerado um produto de luxo, a ser consumido em ocasiões muito especiais, ou comprado até com o objetivo de oferecer a figuras de maior destaque, como era o caso do médico ou do padre.

Estas regras só vieram a ser alteradas a partir de 1986, com a criação do Entrepósito do Douro, que veio permitir a exportação direta a partir da Região Demarcada, pois passou a existir uma alfândega no Douro. Para além desta questão, houve uma quebra da relação comercial entre a Quinta do Infantado e uma das empresas de Gaia que lhes comprava o produto, pelo que estas duas situações acabaram por servir de pretexto para a empresa começar a engarrafar já com o rótulo da Quinta do Infantado, tendo iniciado nesta altura o processo de internacionalização através da exportação, alcançando assim um objetivo já há muitos anos pretendido.

Atualmente, a empresa é constituída por 3 gerentes, tendo no total cerca de 16 colaboradores, e apresentado no ano transato um volume de faturação de aproximadamente 960 mil euros e uma quantidade produzida de cerca de 180 mil garrafas.

Análise de Dados

A partir dos dados recolhidos, é possível constatar que o processo de internacionalização da empresa já iniciou há cerca de 30 anos, coincidindo com o início da venda do vinho do Porto já com o rótulo da casa, bem como com a entrada de Portugal na União Europeia. Houve, assim, uma diminuição gradual das barreiras que dificultavam a concretização de negócios internacionais, permitindo à empresa a descoberta de novas formas de aumentar a sua rentabilidade, bem como de difundir a sua marca e os seus produtos.

Ao contrário da tendência generalizada nas restantes empresas do setor, é curioso constatar que o mercado externo apenas representa cerca de 50% do peso da faturação total da empresa. A verdade é que, antes de ser permitida a exportação, a empresa dedicou o seu negócio exclusivamente ao mercado interno, o que facilitou o processo de penetração no mercado nacional, estabelecendo também uma posição mais privilegiada.

No que respeita à comercialização dos seus vinhos, a empresa no mercado nacional opta por distribuir diretamente a mercadoria junto das grandes cadeias de hipermercados bem como para algumas empresas e agências, recorrendo apenas a 3 distribuidores presentes no Minho e no Algarve que trabalham o retalho. Quanto ao mercado externo, a empresa recorre à exportação direta, procurando estabelecer parcerias com importadores e agentes, através da presença estratégica em feiras e eventos, potenciando assim o contacto entre as partes, na expectativa de expandir o seu negócio para novos locais e/ou mercados.

Relativamente às motivações inerentes ao processo de internacionalização, conclui-se que, essencialmente, procurava-se uma maior rentabilidade no mercado estrangeiro, pelo seu poder de compra e potencial crescimento, para além do facto de que os vinhos do Porto serem, naturalmente, um produto de exportação.

No que toca aos mercados por onde a empresa decidiu iniciar a exportação, e quando questionada sobre se a escolha recaiu inicialmente sobre os países vizinhos ou até mesmo os que tinham maior proximidade cultural ou de língua, a Dr.^a Paula Roseira afirma que estas características nunca foram necessariamente valorizadas ou determinantes. O mercado espanhol nunca foi efetivamente um mercado com muito potencial neste setor, e a empresa optou por não recorrer ao “mercado da saudade”, preferindo dedicar-se à exportação para países onde estivessem presentes as comunidades portuguesas, e essencialmente, onde fossem organizadas feiras de vinhos, como era o caso de França. Este foi o primeiro mercado por onde a empresa iniciou a sua presença, seguindo-se outros mercados europeus, considerados mercados sénior neste setor, visto que existe uma forte cultura no que respeita a tradição e consumo do vinho do Porto e, posteriormente, a empresa decidiu penetrar em mercados mais distantes, tais como os Estados Unidos, Brasil, Rússia, entre outros.

Atualmente, a empresa está presente em cerca de 24 países, destacando-se a importância de mercados como os Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França, China e Dinamarca.

Quanto aos riscos e desafios encontrados, a Dr.^a Paula Roseira enaltece a existência de uma forte concorrência, bem como a dificuldade de afirmação de uma marca nova, e com nome português, uma vez que ainda existia o estigma de que o vinho de qualidade era produzido apenas por empresas inglesas.

No que respeita ao enquadramento contratual utilizado, podemos inferir que existe pouca formalização dos contratos estabelecidos, e que, quando existe, é por exigência do cliente. A empresa não tem departamento jurídico autónomo, e garante que praticamente nunca teve a necessidade de recorrer a um serviço externo especializado. Reporta apenas duas situações de parceiros que deixaram de efetuar o pagamento, tendo sido considerados incobráveis, não tendo o caso sido levado a tribunal.

Resumidamente, e de acordo com a diretora do departamento de exportação, a empresa por defeito não estabelece contratos formalizados num único documento, sendo que o processo normal inicia com um pedido de encomenda por parte do cliente, com a posterior emissão da fatura pró-forma, havendo apenas a definição das condições de pagamento e o posterior envio da mercadoria para o mercado de destino.

Destaca-se, assim, a inexistência de ajustes contratuais, por influência do tipo de parceiro comercial, salientando-se apenas duas exceções à regra, que surgem por imposição de requisitos especiais por parte do mercado russo e chinês. Nomeadamente estes dois mercados exigem a formalização de um contrato escrito, com diversas cláusulas que protegem as partes e que definem as condições comerciais. Contudo, antes da definição do mesmo, a empresa tem de passar por um processo burocrático para garantir a sua certificação, sendo requerida alguma documentação ao IVDP e à Associação dos Comerciantes, que comprove a existência da Quinta do Infantado. Terminado este processo, a empresa tem de enviar alguma informação, tal como uma amostra dos seus rótulos, ou a explicação de todo o processo de produção. Por vezes, a mudança de alguns produtos, poderá levar os parceiros a definir um novo contrato. A título de exemplo, os contratos estabelecidos com a Rússia poderão ser considerados de longa-duração, pois estão em vigor durante 2 ou 3 anos, sendo definidas algumas cláusulas que estipulam a compra de quantidades mínimas, ainda que apenas por uma mera questão burocrática, visto que na realidade elas não são cumpridas.

Apesar de a empresa não proceder a adaptações contratuais, existe a tentativa de se proteger informalmente contra alguns riscos que possam estar inerentes às partes. A título de exemplo, de uma forma geral, o transporte não é responsabilidade da empresa, pelo que os riscos associados à perda de mercadoria ou à deterioração da mesma estão a cargo do importador e da empresa transportadora. Em casos específicos, em que o importador solicita que a Quinta do Infantado trate também de assegurar esta questão, é feito o pedido de pagamento antecipado do transporte da mercadoria. Outro tipo de proteção a que a empresa recorria antes de 2011 era ao seguro de crédito, para os seus maiores clientes. Contudo, com a crise, este tipo de seguros deixou de ser assegurado e o risco passou para o lado da empresa. Não obstante, esta apercebeu-se que os riscos corridos foram praticamente nulos, especialmente porque os riscos de crédito até eram mais perceptíveis no mercado nacional do que no estrangeiro, deixando assim de recorrer a este tipo de salvaguarda, preferindo ao invés investir numa análise inicial mais cuidada no que respeita ao estudo de potenciais riscos, optando por recusar negócios que à partida sejam mais duvidosos. Por último, a empresa estabelece que o método de pagamento está diretamente relacionado com a longevidade e a credibilidade da relação

comercial estabelecida pelo que, para novos clientes ou novos mercados, existe a obrigatoriedade de o pagamento ser feito de forma antecipada, como forma de prevenir potenciais fraudes ou abusos.

No que concerne à proteção contra potenciais riscos exteriores às partes, efetivamente não existe este cuidado, apesar de existir essa preocupação particularmente quando existem grandes variações de câmbio. Uma vez que a empresa não pode estar constantemente a ajustar a sua tabela de preços, que é revista anualmente, este risco, que se pode tornar desfavorável ou não, é assumido totalmente pela mesma.

Para concluir, e por inerência, facilmente se entende que a empresa não estipula a possibilidade de renegociação dos seus contratos perante motivos de força maior, e que a única forma de minimizar potenciais custos, seria acionar um seguro de crédito que cobrisse incumprimentos e falhas das partes envolvidas, ação que neste momento se sabe que não é tida em consideração pela empresa.

Da análise realizada é possível destacar algumas características que definem o modo de atuar da empresa em estudo no setor do vinho do Porto, e que são evidentes nas palavras da Dr.^a Paula Roseira, quando garante que as relações comerciais que a Quinta do Infantado estabelece são sempre baseadas no “bom senso e na confiança, exemplo disso é o facto de termos importadores exclusivos, ainda que esta condição tenha sido definida através de um contrato verbal, na base da boa fé. Temos também um cuidado especial em garantir que o risco não fica todo do lado de cá, sabendo que, não havendo nada muito rígido, é possível dar asas à negociação.”

4.2. Nota Final – Caso Quinta Ribeira de Lodões

Consideramos que seria interessante partilhar o testemunho de uma empresa que, pela sua dimensão, não teve ainda a capacidade de iniciar o engarrafamento com rótulo próprio, nem a exportação do vinho do Porto, comprovando a dificuldade que existe, geralmente, para empresas que pretendem iniciar atividade, em ultrapassar as barreiras que este setor impõe.

Tivemos a oportunidade de conhecer o Dr. Serafim Coimbra, sócio-gerente da Quinta Ribeira de Lodões, empresa que nasceu em 1997, de uma parceria com o seu irmão, por conta da aquisição de uma quinta em Vila Flor. A empresa dedica-se à

produção de azeite, vinhos de mesa e vinho do Porto, tendo aproximadamente 45 hectares de olival e 30 hectares de vinha, contando com cerca de cinco funcionários efetivos no terreno, não usufruindo de um departamento legal autónomo.

A empresa fatura 200 mil euros por ano, sendo que a sua produção ronda as 80 pipas, o equivalente a 40.00 litros. Decidiram começar a produção própria do vinho do Porto há 3 anos atrás, sendo que esta representa apenas 10% da produção total da empresa, que ainda não teve a possibilidade de iniciar o seu processo de internacionalização. Atualmente, o vinho do Porto é vendido a granel através do IVDP, que assume o papel de intermediário, regulando todo este processo de compra e venda.

De acordo com as regras estipuladas no setor, para ser possível o seu engarrafamento e comercialização, o vinho tem de ter, no mínimo, um período de estágio de dois anos, mais um ano de garrafa. Para além desta exigência, para ser possível o engarrafamento na sua quinta, é necessária a criação de um entreposto fiscal, o que implica uma série de inspeções periódicas para garantir a qualidade dos produtos utilizados, entre outras avaliações.

Tendo em consideração todas as barreiras referidas anteriormente, o Dr. Serafim Coimbra refere que “o principal objetivo neste momento passa por reservar parte da produção que não é vendida a outras empresas, para podermos, dentro de alguns anos, ter a quantidade suficiente e idade significativa, em termos de qualidade, para começarmos a explorar outros mercados. Atualmente, por todas as exigências impostas pelo Instituto, não temos a escala suficiente para entrarmos nos mercados externos, até porque, para nós não seria rentável, tendo em conta a reduzida quantidade de vinho do Porto que produzimos e que temos armazenado até à data. A verdade é que o retorno não seria significativo, tendo em conta o investimento exigido, considerando também a nossa atual estrutura e dimensão.”

4.3. Discussão Final

Consolidando a análise metodológica dos casos de estudo, foi elaborado um quadro resumo que agrega as principais conclusões extraídas deste trabalho, e que poderá ser consultado de seguida.

Tabela 7: Quadro Resumo – Resultados Metodologia

<i>Identificação da Empresa</i>					
Designação	Sogrape	The Fladgate Partnership	Empresa XPTO	Poças Júnior	Quinta do Infantado
<i>Caracterização da Empresa</i>					
Ano constituição	1942	1692	1998	1918	1816
Origem	Portuguesa	Inglesa	Portuguesa	Portuguesa	Portuguesa
Nº Funcionários (2016)	959	700	100	44	16
Volume de Faturação (2016)	215 milhões €	102 milhões €	35-45 milhões €	7 milhões €	960 mil €
Principais marcas	Mateus, Ferreira, Offley, Gazela, Sandeman	Taylor's, Fonseca, Croft e Krohn	-	Poças	Quinta do Infantado
<i>Processo de Internacionalização</i>					
Início expansão internacional	Desde criação empresa	Desde criação empresa	Desde criação empresa	1935 (início produção e comercialização v. porto)	1986 (criação entreposto do Douro)
Motivações	Contexto histórico produto & empresa	Contexto histórico, produto & empresa	Poder compra mercados externos	Contexto histórico produto & empresa	Contexto histórico; fraca procura interna; poder compra mercado externo
Barreiras	Fraca aceitação marcas com nome português	Períodos históricos mais conturbados e necessidade de adaptação aos diferentes mercados	Risco crédito	Períodos históricos mais conturbados	Fraca aceitação marcas com nome português; forte concorrência
Métodos entrada	Exportação direta + IDE	Exportação direta	Exportação direta + IDE	Exportação direta	Exportação direta

Recursos no exterior	Distribuidores locais + Empresa própria distribuição + unidades produtivas	Distribuidores locais	Distribuidores locais Centrais compra privadas ou estatais; Corretores de vinhos	Distribuidores locais	Distribuidores locais
Peso mercado externo no total faturado	70% - 80%	93%	> 60%	80%	50%
Mercados destino vinho Porto	60 (120 total dos restantes vinhos)	102 (80 diretamente, 22 indiretamente)	60	23	24
Mercados maior importância	Bélgica, Holanda, Portugal, USA, França, Canadá	Reino Unido, USA, Canadá, Portugal, Dinamarca	Holanda e Portugal	Dinamarca, Holanda, Bélgica, Canadá	USA, Canadá, Inglaterra, França, China, Dinamarca
Enquadramento Contratual					
Departamento legal autónomo	Sim (2 colaboradores)	Sim (2 colaboradores)	Sim (1 colaborador)	Não	Não
Importância contrato	Elevada	Reduzida	Elevada	Razoável	Reduzida
Tipo contrato (regra)	Contrato Longo Prazo + Business Plan + Minutas reunião	Sem contrato formal + Business Plan	Contrato curta-duração (contratos gerais de fornecimento) ou longa-duração	Sem contrato formal (clientes pequenos)	Sem contrato formal
Tipo contrato (exceção)	Contrato simplificado; contrato fornecimento ou, no limite, sem contrato formal	Contrato curta-duração genérico, com preço em anexo (por imposição cliente); Contrato fornecimento	Contrato simples (envio proposta contratual via email)	Contrato curta duração (clientes mais importantes ou por imposição legal de determinado mercado)	Contrato longa-duração (por imposição cliente)
Iniciativa estabelecer contrato	Empresa	Cliente	Empresa	Cliente	Cliente
Enquadramento pode variar em função do parceiro?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não, exceto 2 casos

Características parceiro que influenciam adaptações	Dimensão, Saúde financeira	Dimensão, Saúde financeira	Saúde financeira, risco crédito, longevidade relação comercial, capacidade instalada para cobrir diversos canais	Longevidade relação comercial, confiança	-
Outros motivos	Dimensão negócio ou exigências legais do mercado	Exigências legais do mercado	-	Exigências legais do mercado	Exigências legais do mercado russo e chinês
Adaptações mais comuns	Extensão e complexidade contrato	Condições preços ex-works, definição direito propriedade	Extensão contrato, cláusulas compra mínima, acordo de exclusividade	Objetivos compra de determinadas quantidades, por contrapartida de promoções	Cláusulas compra mínima
Importância regulação riscos exteriores às partes	Reduzida	Reduzida	Razoável	Nula	Nula
Mecanismos formais regulação riscos exteriores	Renegociação preços prevista no contrato	Se existir contrato escrito, é incluída cláusula renegociação preços	Cláusulas renegociação	-	-
Mecanismos informais de acautelamento riscos	-	Tabela preços ex-works com inclusão estimativa taxa câmbio; não trabalhar diretamente com mercados de elevado risco, pois não tem seguro crédito	Tabela preços ex-works; registo marca; cautela quanto à proteção jurídica que é dada aos operadores comerciais nos mercados externos	Tabela preços ex-works; Seguros crédito	Tabela preços ex-works; Termos pagamento em função da longevidade e credibilidade da relação comercial
Inclusão cláusula força maior	Sim	Se existir contrato, sim	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

Da análise conjugada dos dados recolhidos retira-se, desde logo, que as empresas apresentam motivações e métodos de entrada semelhantes no que respeita ao processo de internacionalização, apesar de as barreiras percecionadas serem distintas.

Os resultados comprovam que todas as empresas iniciaram o seu processo de expansão internacional aquando da sua criação ou imediatamente após o momento em que começaram a produzir e comercializar vinho do Porto. O principal motivo prende-se com o contexto histórico das empresas e com a sua origem, pelo facto de antigamente o vinho do Porto ser vendido a granel a empresas inglesas que posteriormente o comercializavam. Logo de seguida, o poder de compra dos mercados externos é elencado por duas empresas como um fator convidativo à internacionalização.

O método de entrada escolhido por todas as empresas resume-se à exportação direta, isto é, sem recurso a intermediários nacionais, ainda que a Sogrape e a Empresa XPTO tenham decidido recorrer ao IDE, respetivamente, através da aquisição de unidades produtivas e de empresas de distribuição, ou da existência de duas subsidiárias no exterior.

No que respeita às principais barreiras enumeradas, os períodos históricos mais conturbados e a necessidade de adaptação aos diferentes mercados foram os pontos que assumiram maior destaque para a The Fladgate Partnership e para a Poças Júnior. Por outro lado, a Sogrape (no que se refere à marca 'Ferreira') e a Quinta do Infantado acreditam que a fraca aceitação de marcas com nome português é um obstáculo que dificulta a penetração em novos países, uma vez que, de uma forma geral, persiste ainda a perceção pública de que os vinhos do Porto de qualidade são comercializados por empresas inglesas. Já a empresa XPTO acredita que o risco de crédito é um dos principais motivos que poderá desencorajar a expansão além-fronteiras.

Os fatores enumerados vão ao encontro dos pensamentos partilhados por Fernández e Nieto (2005), que percecionam o processo de internacionalização como complexo, sugerindo a necessidade de avaliar os índices de incerteza e risco, que vão desde a aceitação do produto nos mercados externos até ao grau de investimento pretendido, bem como o cuidado em compreender as questões linguísticas, de forma a diminuir potenciais barreiras à entrada, facilitando assim o ajuste ao ambiente e cultura do país de destino.

Relativamente ao peso que os mercados externos assumem no total de faturação das empresas, é de salientar que, salvo a exceção da Quinta do Infantado em que o peso do mercado externo é idêntico ao nacional, as restantes empresas apresentam uma elevada dependência do mercado externo, com a média deste indicador a rondar os 77%. Neste ponto em específico, é de destacar a elevada dependência que a The Fladgate Partnership assume perante os mercados estrangeiros, uma vez que 93% da sua faturação é proveniente dos mesmos, distanciando-se assim do posicionamento mais equilibrado das restantes empresas.

Para além disto, enquanto que a Quinta do Infantado e a Poças Júnior estão presentes em cerca de 23 países, e a Sogrape e a Empresa XPTO em 60, a The Fladgate marca a sua presença em 102 mercados, demonstrando, uma vez mais, a forte aposta na exportação dos seus vinhos. A propósito destas afirmações e tal como alguns estudos apontam, é interessante perceber que esta postura poderá estar relacionada com a influência da propriedade da empresa (doméstica ou estrangeira) no que concerne à sua propensão à exportação (Javalgi *et al.*, 1998). Segundo Rodríguez-Pose *et al.* (2013), empresas de propriedade estrangeira apresentam uma maior propensão à exportação. Este fenómeno também é justificado devido à potencial rede de contactos internacionais que os gestores poderão criar, uma vez que, ao contrário das empresas com propriedade doméstica, existe uma maior facilidade no acesso à informação (Zhao e Zou, 2002). A verdade é que a The Fladgate é a única empresa, presente na amostra observada, de origem inglesa, o que explica a disparidade dos dados encontrados, corroborando as teorias anteriormente expostas.

O fenómeno de concentração muito significativo que se assiste neste setor não poderá deixar de ser evidenciado, uma vez que 80% da comercialização está concentrada em apenas 4 empresas, onde se incluem a Sogrape e a The Fladgate Partnership. Esta realidade permite a estas empresas terem dimensão crítica e domínio sobre as empresas de menor dimensão, permitindo também que se dediquem a investimentos na área da investigação e inovação, potenciando a sua presença num mercado global. Neste sentido, Tesfom e Lutz (2006) percecionam a concentração do setor como um fator determinante para o desempenho das exportações, ou seja, quanto

mais concentrado for o setor, maior será a dimensão da empresa e, consequentemente, maior será a vantagem desta em comparação com as empresas de menor dimensão.

No que concerne à dispersão das empresas, os resultados encontrados não comprovam a teoria de Uppsala, que defende que a expansão para novos mercados inicia com aqueles que são mais próximos psicologicamente, isto é, cuja cultura, língua, normas e práticas comerciais são mais idênticas às do país de origem (Grundey, 2007; Moen & Servais, 2002). De uma forma geral, as empresas não recorreram ao típico ‘mercado da saudade’ no início da sua expansão internacional, nem ao mercado espanhol, pela sua proximidade geográfica, optando pela aposta em alguns países europeus, entre outros mercados mais distantes, tal como os Estados Unidos, Canadá, Brasil, escolhas que tinham como fundamento, essencialmente, o poder de mercado desses países e a rede de contactos já estabelecida, essencialmente pelos comerciantes ingleses que antigamente comercializavam algumas das marcas que pertencem às empresas em análise.

Quanto à importância atribuída à necessidade de proteção e acautelamento de riscos, por via da incorporação de um contrato formal, constatamos que apenas duas empresas, referimo-nos à Sogrape e à empresa XPTO, têm elevado cuidado em garantir que os seus interesses são salvaguardados através deste tipo de documento, sendo que a definição do contrato formal surge, por defeito, por iniciativa das empresas. Consideramos que a Sogrape é a mais sofisticada, do ponto de vista dos recursos que utiliza para se proteger contra eventuais riscos inerentes ao processo de internacionalização, uma vez que, por norma, recorre a contratos de longo prazo e, paralelamente, à definição de um plano de negócios bem como à redação de minutas, como fruto das principais reuniões comerciais que acontecem com os seus parceiros. A empresa XPTO serve-se do contrato formal, seja de curta ou de longa duração.

As restantes empresas optam deliberadamente por não recorrer ao contrato formal, salvo por imposição ou pela dimensão do cliente, definindo-se então um contrato mais simples e genérico.

De salientar que, das 5 empresas observadas, apenas 3 contam com um departamento legal autónomo (máximo dois colaboradores), neste caso, a Sogrape, a The Fladgate e a Empresa XPTO, ou seja, apenas as três empresas de maior dimensão é

que dispõem de recursos autónomos no suporte a questões jurídicas, sem prejuízo de recorrerem a ajuda externa especializada, sempre que se justifique.

Salvo o exemplo da Quinta do Infantado que não procede a ajustes do enquadramento contratual, exceto no estabelecimento de uma relação comercial no mercado russo e chinês em que, por imposição do cliente, é obrigada a definir um contrato de longa duração, as restantes empresas admitem esta adaptação em função do parceiro em causa. As principais características que lhes estão associadas e que influenciam estes ajustes são, essencialmente: a dimensão, a saúde financeira, a capacidade instalada para cobrir determinados mercados e a longevidade da relação comercial. Em último caso, e como motivos alheios ao parceiro em causa, destacamos as exigências legais de mercados específicos, que obrigam a algumas afinações do ponto de vista contratual. De uma forma geral, estas adaptações poderão incidir na: extensão e complexidade do contrato, definição de cláusulas de exclusividade ou de compra mínima e definição de preços ex-works.

Quanto à preocupação na regulação de riscos exteriores às partes, as empresas atribuem reduzida ou até mesmo nenhuma importância ao seu acautelamento através de mecanismos formais, assumindo que é um risco de negócio, com o qual têm de lidar, pelo que tentam apoiar-se na definição de estratégias informais que possam reduzir possíveis desvantagens em caso de necessidade. A título de exemplo, o risco cambial é assumido pela empresa, podendo revelar-se favorável ou não, em função da força da moeda em determinado período. Quanto a potenciais problemas que inviabilizem a produção, estes acabam por ser relativizados graças à lei do terço, que obriga à retenção de dois terços do stock, permitindo assim alguma segurança deste impacto, até porque a produção não é livre. A título de curiosidade, foram referenciados outros mecanismos informais pelas empresas, tais como a inclusão de: tabelas de preços ex-works, garantindo assim que a empresa não assume o transporte e potenciais responsabilidades que lhe estejam inerentes; seguro de crédito; termos de pagamento em função da longevidade e credibilidade da relação comercial; e o registo da marca internacionalmente.

No limite, o único mecanismo formal a que as empresas recorrem – exclusivamente a Sogrape, a The Fladgate Partnership e a Empresa XPTO – passa pela

inclusão da cláusula de renegociação, aquando a definição do contrato formal, o que lhes permite, numa situação em que o prejuízo poderá ser inoportável, o reajuste dos preços de tabela.

Para concluir, apenas as três empresas mencionadas anteriormente é que tendem a incluir nos contratos que celebram uma cláusula de força maior, que estabelece que, verificando-se a impossibilidade de fornecimento em função de um incidente não previsível e sem culpa da empresa, esta fica liberta do pagamento do prejuízo causado à outra parte.

É curioso constatar que, apesar da revisão de literatura e o guião da entrevista terem sido voluntariamente centrados nos riscos envolventes ao contrato exteriores às partes, resultou das entrevistas que uma das grandes preocupações na internacionalização se prende com os riscos de incumprimento pela parte contrária, encarando naturalmente os primeiros como um risco de negócio que a empresa terá de assumir.

Verificamos também que a dimensão e os recursos de uma empresa não determinam necessariamente a sofisticação inerente ao uso do contrato formal como proteção de potenciais riscos inerentes à internacionalização, sendo dado destaque às características da gestão de topo e à visão da própria empresa. Exemplo real desta afirmação é o facto de, duas das quatro maiores empresas do setor, a Sogrape e a The Fladgate Partnership terem visões opostas no que respeita à importância do uso do contrato formal. De facto, enquanto que a primeira enaltece a sua relevância, usando-o como um mecanismo de proteção e de regulamentação, a segunda considera-o uma “falsa segurança”, privilegiando a informalidade e o uso das ferramentas tradicionais, como o bom senso e a negociação, que permitem a flexibilidade, que se revela fundamental para uma empresa que está altamente exposta aos diversos mercados mundiais.

Existe, portanto, alguma inconstância no que concerne à atuação das empresas no ponto de vista do uso dos mecanismos jurídicos em contratos internacionais, que tem incentivado as partes a encontrarem soluções diversas para possíveis mudanças nas circunstâncias envolventes e que, segundo Monteiro e Gomes (1998) é justificado

devido ao facto de existirem efetivamente inúmeras soluções entre os diferentes mercados.

São vários os estudos que enfatizam também o papel do background dos gestores e empreendedores, e a sua capacidade de criação de redes de contacto estratégicas (Nordman & Melén, 2008), representando uma vantagem competitiva, na medida em que lhes permite aceder a uma variedade de informações que se poderão revelar cruciais e decisivas no momento de procura e posterior aposta em determinada oportunidade de negócio (Monferrer et al., 2015). Na literatura, encontramos diversos autores que acreditam que as características da gestão de topo, tais como o conhecimento, a orientação internacional e a perceção de risco (McDougall e Oviatt, 2003) podem exercer uma elevada influência no processo de internacionalização e respetivo desempenho de uma empresa. Segundo Leonidou et al. (1998), os gestores são os responsáveis pela definição do modo de entrada, pela dispersão e velocidade que guiam a empresa no desenvolvimento das suas exportações, assumindo um papel de destaque ao longo deste processo.

5. Conclusão

A crescente complexidade dos mercados e o inevitável fenómeno de globalização a que se assiste atualmente constituem uma fonte de premência para as empresas, no que respeita à necessidade de internacionalização do seu negócio, de forma a tornarem-se mais competitivas. Não obstante, as empresas têm de estar preparadas para serem confrontadas com diversas dificuldades e riscos inerentes ao fenómeno de expansão internacional, que acontece essencialmente via exportação, que possam ameaçar a sua presença nos mercados externos.

Deste modo, revela-se de importância capital a capacidade, por parte das empresas, de identificar, compreender e gerir os riscos inerentes a este fenómeno e de, posteriormente, desenvolver e introduzir mecanismos, tais como o uso de contratos formais e de cláusulas contratuais específicas, que permitam o seu acautelamento, devendo a estratégia da empresa estar alinhada com o ambiente externo que a rodeia.

Embora exista uma vasta literatura que procura, por um lado, analisar o processo de internacionalização das empresas, nomeadamente no que respeita às diversas teorias que explicam este fenómeno, aos modos de entrada, bem como às motivações e desafios que lhe são inerentes, ou que, por outro lado, pretenda identificar os principais mecanismos jurídicos a que os operadores podem recorrer numa transação comercial, com o objetivo de se protegerem contra eventuais imprevistos externos que afetem o equilíbrio contratual, efetivamente não nos foi possível encontrar um caso de estudo semelhante ao nosso, que procure identificar e avaliar em que medida os mecanismos jurídicos são utilizados como forma de proteção dos riscos comerciais, compreendendo as causas associadas à sua inclusão ou não inclusão nos contratos celebrados entre as partes, especificamente no setor do vinho do Porto.

Recorrendo a uma amostra de 5 empresas do setor, e apesar de sabermos que 4 integram um grupo de 15 empresas responsáveis por 92% da comercialização do vinho do Porto, e que 2 fazem ainda parte do top 4, responsável por 80% deste volume, o que denota a alta concentração deste setor, não podemos generalizar as conclusões obtidas, mas sim identificar uma linha condutora, que nos ajude a compreender a teoria encontrada e a relacioná-la com os dados observados.

Os resultados obtidos neste trabalho demonstram que, por norma, empresas de maior dimensão e que detêm maiores recursos, atribuem elevada importância ao uso de mecanismos jurídicos, como o contrato formal de longa e curta duração, como forma de acautelar os riscos inerentes a contratos transnacionais, partindo das empresas a iniciativa de regular as vontades das partes. Por outro lado, empresas de menor dimensão não têm a iniciativa de estabelecer contratos formais, salvo por imposição do cliente, apoiando-se essencialmente na definição de mecanismos informais que permitam mitigar possíveis desvantagens, em caso de necessidade. Como exceção, surge o caso de uma empresa de elevada dimensão que, deliberadamente e fruto da sua visão e estratégia, acredita que o contrato formal surge como um inibidor da flexibilidade determinante para o sucesso dos seus negócios. Contudo, acreditamos que, nesta situação em concreto, o facto de esta empresa ser a única de origem inglesa, possa estar relacionada com os resultados observados, tendo em consideração que muitos autores apontam a elevada influência das características da gestão de topo e da influência da propriedade estrangeira, com a orientação internacional e a propensão à exportação e ao risco, no processo de internacionalização das empresas.

Verifica-se que as principais adaptações contratuais que são feitas, de forma a acautelar potenciais riscos, passam pelo ajuste da extensão da duração do contrato, pela incorporação de cláusulas de compra mínima e de cláusulas de renegociação. As principais razões que levam a estas adaptações prendem-se com características dos parceiros (dimensão, saúde financeira, longevidade da relação comercial), com a dimensão do negócio em si ou devido a exigências impostas por determinado mercado.

No que respeita aos riscos exteriores às partes, de uma forma geral, estes não assumem especial importância para as empresas, que recorrem a mecanismos informais, tais como a elaboração de tabelas de preços ex-works (em que a responsabilidade da empresa é transferida para o parceiro ou cliente à saída do armazém), ou com o recurso a seguros de crédito. Para terminar, constata-se que as três empresas de maior dimensão, são as únicas que consideram a inclusão da cláusula de força maior nos seus contratos formais.

Identificada a existência de uma lacuna geral na literatura sobre a prática das empresas no que respeita ao recurso a mecanismos contratuais de controlo e prevenção

de riscos na internacionalização, optámos, porém, por focar a nossa análise num setor em específico, neste caso, do vinho do Porto, de forma a assegurarmos uma concretização prática da recolha e análise dos dados a observar.

Admitimos assim, que alguns aspetos específicos de outros setores de atividade podem não ter sido considerados neste estudo, pelo que seria interessante, como sugestão de trabalhos futuros, expandir esta análise a outros setores de atividade ou até mesmo completar a análise efetuada, através do estudo das restantes empresas que constituem o setor do vinho do Porto, permitindo assim, uma análise mais detalhada da realidade.

Como conclusão, acreditamos também que, dada a escassez de informação específica sobre o tema analisado e a relevância do mesmo, este poderá ser um tópico-alvo de futuros estudos, uma vez que os resultados encontrados poderão servir para consciencializar os gestores e as empresas da importância do acautelamento de riscos aquando do estabelecimento de trocas comerciais, tendo em conta as potenciais consequências que poderão advir do uso de mecanismos informais para salvaguardar as vontades e deveres das partes.

Referências Bibliográficas

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors". *Journal of International business studies*, 23(1), 1-27.
- Akarım, Y. D. (2013). "The impact of financial factors on export decisions: The evidence from Turkey". *Economic Modelling*, 35, pp. 305-308.
- Alon, I. e Jaffe, E. (2013), *Global Marketing- Contemporary theory, practice, and cases*, New York: Mcgraw-Hill.
- Alonso, A. D., Bressan, A., O'Shea, M., & Krajsic, V. (2014). "Exporting wine in complex times: A study among small and medium wineries". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 345-364
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993) "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46
- Babut, G. B., & Moraru, R. I. (2013). "Management of Prevention and Protection Service Contracts Supplied by an External Provider". *Calitatea*, 14(136), 109.
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Beatson, J., & Friedmann, D. (1995). *Good faith and fault in contract law*: Clarendon Press.
- Bedek, Ž., & Njviro, M. (2015). "Strategic Risk Management in Croatian wine industry upon EU accession". *New medit: Mediterranean journal of economics, agriculture and environment*. 14(1), 53-60.
- Cable, D. M., & Shane, S. (1997). "A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships". *Academy of Management Review*, 22(1), 142-176.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization". *International business review*, 4(2), 115-131.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). "Contracts, norms, and plural form governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.

- Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). "Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting". *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Carvalho, J. D. (2015) *Barreiras à internacionalização: O caso das empresas vitivinícolas da região dos vinhos verdes*. Porto. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Dissertação de Mestrado
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001), "Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820
- Costa, M. F. D. (2017). *Da alteração superveniente das circunstâncias, Em especial à luz dos contratos bilateralmente comerciais*, Almedina: Coimbra (no prelo)
- Delios, A., e Henisz, W. J. (2003). "Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms", 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153–1164.
- Dubois, A., e Gadde, L.-E. (2002). "Systematic combining: an abductive approach to case research". *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Dunning, J. (1988). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies* vol.19, nº1.
- Dunning, J.H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley: New York.
- Dunning, J. H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity". *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Edlund, H. H. (2009). "Imbalance in Long-Term Commercial Contracts". *European Review of Contract Law*, 5(4), 427-445.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). "Theory building from cases: opportunities and challenges". *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eriksson, K., & Chetty, S. (2003). "The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge". *International Business Review*, 12(6), 673-695.
- Erkan, M. (2011). *International energy investment law: Stability through contractual clauses* (Vol. 15). Kluwer Law International.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors". *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Ferreira, M. P., Reis, N.R., e Serra, F.R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.
- Freire, C. M. (2001). *Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. mit Press.
- Gifford, S. (1997). "Limited attention and the role of the venture capitalist". *Journal of business venturing*, 12(6), 459-482.
- Gillette, C. P. (1990). "Commercial relationships and the selection of default rules for remote risks". *The Journal of Legal Studies*, 19(2), 535-581.
- Gotanda, J. Y. (2003). "Renegotiation and Adaptation Clauses in Investment Contract, Revisited". *Vand. J. Transnat'l L.*, 36, 1461.
- Grundey, D. (2007), "Internationalization of Markets: The Internationalization Process of Danish Companies in Lithuania", *Transformation in Business & Economics*, Vol. 6, N.º 1, pp. 85-108.
- Hagigi, M., & Sivakumar, K. (2009). "Managing diverse risks: An integrative framework". *Journal of International Management*, 15(3), 286-295.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. 4th Edition. England: Pearson education.
- Hu, Y.S. (1995) 'The international transferability of the firm's advantages', *California Management Review* 37(4): 73-88.

- Jalali, S. H. (2012). "Export Barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between Greece and Iran". *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, pp. 53-66.
- Javalgi, R. G, D. Lawson, A. C. Gross e D. S. White (1998), "Firm characteristics and export propensity: a comparison of manufacturers and manufacturing-based service providers", *International Business Review*, Vol. 1998, N°7, pp. 521–534.
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). "Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it". *International Journal of Information Management*, 21(1), 3-20.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N°. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N.º 9, pp. 1411-1431.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Joskow, P. L. (1987). "Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets". *The American Economic Review*, 168-185.
- Kelly, P. S. (2000). *Private investors and entrepreneurs: how context shapes their relationship*. London. University of London. Doctoral dissertation.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice". *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Leonidou, L. (1995). "Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis". *Journal of International Marketing*, pp. 29-43.

- Leonidou, L. C. (2004). "An analysis of the barriers hindering small business export development". *Journal of small business management*, 42(3), pp. 279-302.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions". *Journal of International Marketing*, 74-102.
- López-Duarte, C., e Vidal-Suárez, M. M. (2010). "External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity". *International Business Review*, 19(6), 575–588.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). "Managerial perspectives on risk and risk taking". *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Martins, J.S. (2011). *Internacionalização e Globalização das Empresas*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interactive Approach*. London: SAGE Publications Limited.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). "Some fundamental issues in international entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 27.
- Miller, K. D. (1992). "A framework for integrated risk management in international business". *Journal of international business studies*, 23(2), 311-331.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Moen, Ø., & Servais, P., (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, Nº. 3, pp. 49-72.
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). "Born globals trough knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation". *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 18-36.
- Monteiro, A. P., & Gomes, J. (1998). "Rebus Sic Stantibus-Hardship Clauses in Portuguese Law". *European Review of Private Law*, 6(3), 319-332.

- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). "Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?". *Journal of International Management*, 16(1), 60-77.
- Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business". *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press: New York.
- OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). *Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures*. *Management International Review*, 37: 85-89.
- Pan, Y., e Tse, D. K. (2000), "The hierarchical model of market entry modes". *Journal of International Business Studies*, pp. 535-554.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press: Oxford
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. New York. Simon and Schuster
- Pratt, M. G. (2009). "From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research". *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862. doi: 10.5465/amj.2009.44632557
- Ramos, E. S. P. (2015). *A crescente internacionalização do setor do vinho português: O caso da Adega Cooperativa de Vila Real*. Minho. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado
- Rodríguez-Pose, A., V. Tselios, D. Winkler e T. Farole (2013), "Geography and the Determinants of Firm Exports in Indonesia", *World Development*, Vol.44, pp. 225-240.
- Schwartz, A. A. (2009). "Standard Clause Analysis of the Frustration Doctrine and the Material Adverse Change Clause, A". *UCLA L. Rev.*, 57, 789.

- Silva, N. J. T. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do setor vitivinícola*. Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais. Dissertação de Mestrado
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. 4th Edition. London: SAGE Publications Limited.
- Simões, O. (2003a), *A vinha e o vinho em Portugal: Contributos para o desenvolvimento local e regional*, Portugal Chão, Org. Portela & Caldas, pp. 425-447, Oeiras: Celta Editora.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15): Sage Newbury Park, CA.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). "A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries". *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), pp. 262-281.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013), "Do Barriers to Export Vary for Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in the Emerging Market of Turkey", *International Business Review*, Vol. 22, N°. 5, pp. 800-813.
- Welch, L. S., & Loustarinen, R. K. (1988). "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, vol. 14. R
- Yener, M., Doğruoğlu, B., & Ergun, S. (2014). "Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 2-11.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Publications.
- Yip, G. S. (1989). *Global strategy: in a world of nations?* Sloan Management Review, nº31, p.29-41.

Zhao, H., e Zou, S. (2002). “The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: an empirical analysis of Chinese manufacturing firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 52-71.

Webgrafia

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) (2017), *Guia do Exportador*. Disponível em www.portugalglobal.pt. Acedido em 10.02.2017
- Associação das Empresas de Vinho do Porto (AEVP), 2017. *Quem somos*. Disponível em www.aevp.pt. Acedido em 03.04.2017
- Diário de Notícias (2017), *Indústria: Taylor's com vendas recorde em 2016*. Disponível em www.dn.pt. Acedido em 02.05.2017
- Dinheiro Vivo (2017), *Empresas: Taylor's com vendas recorde em 2016*. Disponível em www.dinheirovivo.pt. Acedido em 03.05.2017
- Dinheiro Vivo (2016), *Empresas: Poças Júnior investe no enoturismo*. Disponível em www.dinheirovivo.pt. Acedido em 10.04.2017
- Câmara de Comércio (2014), *Os Riscos Associados à Internacionalização e à Exportação*. Disponível em www.ccip.pt. Acedido em 18.03.2017
- Instituto do Vinho e da Vinha (2017), *Informação de Mercado: Edição N.º 1/2016 - Produção - Campanha 2015/2016*. Disponível em www.ivv.min-agricultura.pt. Acedido em 11.10.2016
- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I.P. (2017), *Vinhos do Porto*. Disponível em www.ivdp.pt. Acedido em 16.12.2016
- Instituto Nacional de Estatística (2017), *Estatísticas do Comércio Internacional*. Disponível em www.ine.pt. Acedido em 20.02.2017
- Poças Júnior (2017), *História*. Disponível em www.pocas.com. Acedido em 10.04.2017
- Público (2017), *Sogrape celebra 75 anos com dívida zero e “vontade de investir”*. Disponível em www.publico.pt. Acedido em 15.05.2017
- Quinta do Infantado (2017), *História*. Disponível em www.quintadoinfantado.com. Acedido em 01.04.2017

Sogrape (2017), *A Sogrape Vinhos: História*. Disponível em www.sograpevinhos.pt.
Acedido em 10.05.2017

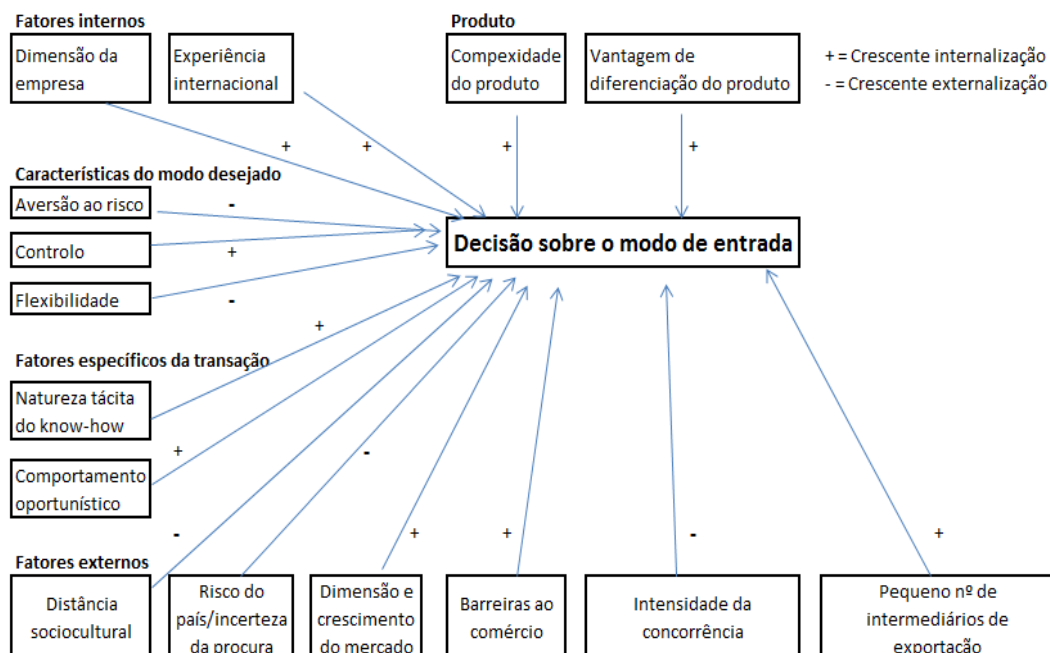
Sogrape (2017), *Relatório & Contas Consolidado: Relatório Anual 2016*. Disponível
em www.sograpevinhos.pt. Acedido em 10.05.2017

The Fladgate Partnership (2017), *História da Empresa*. Disponível em
www.fladgatepartnership.com. Acedido em 01.05.2017

ViniPortugal (2010), *Relatório de Gestão do Exercício 2010*. Disponível em
www.viniportugal.pt/estudos-de-mercado. Acedido em 15.01.2017

Anexo 1

Figura A1 – Escolha do Modo de Entrada



Fonte: Hollensen (2007, p.298)

Tabela A2 – Escolha do Modo de Entrada

	Exportação	Modos de cooperação		Subsidiária a 100%
		Modos contratuais	Joint venture	
Controlo	Baixo / médio/alto	Baixo / Médio	Médio	Alto
Recursos necessários	Baixo	Baixo	Médio	Alto
Flexibilidade	Alto	Médio	Médio/baixo	Baixo
Risco de disseminação do conhecimento	Baixo	Alto	Médio	Baixo

Fonte: Morschett et al. (2010, p.245)

Anexo 2 – Tabela B2: Metodologia – Estudos Semelhantes

Estrutura	Título	Autores	País	Ano	Metodologia usada	Objetivo da Investigação	Resultados
Artigo Científico	<i>Adapting to foreign markets: Explaining internationalization</i>	Jonathan L. Calof, Paul W. Beamish	Canadá	1995	Qualitativa - Estudos de Casos múltiplos - Entrevista	Analisar os motivos por que as empresas mudam o processo de internacionalização e explicar essa mesma tendência	A mudança tende a surgir na sequência de alterações nas restrições - recursos ou regulação, ou nas percepções de custos e benefícios de mercado.
Artigo Científico	<i>Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey</i>	Müjdelen Yener, Barış Doğruoğlu, Sinem Ergun	Turquia	2014	Qualitativa - Estudo Etnográfico - Entrevista; análise de dados	Relacionar a literatura existente através de um estudo etnográfico sobre uma PME na Turquia que tem sido um importador ativo da Alemanha, desde a sua criação. Encontrar as conexões e as aplicações de diferentes teoremas para uma pequena empresa	A existência de incertezas e de conflitos num determinado mercado, bem como a falta de envolvimento de uma equipa de gestão experiente, têm um papel importante na diminuição das atividades internacionais.
Artigo de Revista	<i>Strategic Risk Management in Croatian wine industry upon EU accession</i>	Željka Bedek, Mario Njvro	Croácia	2015	Qualitativa	Avaliar os riscos estratégicos do setor vitivinícola na Croácia, tendo em conta a entrada na UE	O setor vitivinícola na Croácia enfrenta riscos elevados, devido às fraquezas internas, bem como às ameaças externas
Dissertação de Mestrado	<i>A crescente internacionalização do setor do vinho português: O caso da Adega Cooperativa de Vila Real</i>	Emanuel Seara Pereira Ramos	Portugal	2015	Qualitativa - Estudo de Caso - Entrevista; análise de dados	Analisar a evolução da internacionalização do setor vitivinícola português nos últimos anos e qual a tendência futura.	Tendência de crescimento das exportações Exportações são maioritariamente realizadas diretamente para o agente importador Países do BENELUX são os mercados onde a empresa é mais bem-sucedida.
Dissertação de Mestrado	<i>Barreiras à internacionalização: O caso das empresas vitivinícolas da região dos vinhos verdes.</i>	José Diogo de Freitas Barroso Carvalho	Portugal	2015	Qualitativa - Entrevista	Perceber se as barreiras à internacionalização das empresas vitivinícolas portuguesas, e da região dos vinhos verdes em particular, se aplicam a esta região, e analisar as dificuldades encontradas por estas empresas no seu processo de internacionalização.	Apesar de as empresas enfrentarem algumas das barreiras à internacionalização apontadas pela literatura existente, estas não explicavam todos os problemas enfrentados, nomeadamente aqueles causados pela falta de comunicação eficaz e pela falha de estratégia causada por um défice na investigação acerca dos mercados.

Dissertação de Mestrado	<i>Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do sector vitivinícola</i>	Noé Joaquim Teixeira Silva	Portugal	2013	Qualitativa - Estudos de Casos múltiplos - Entrevista; análise de dados	Compreender e analisar as estratégias usadas pelas empresas do setor vitivinícola da região do vinho verde para entrar e se estabelecer nos mercados internacionais	O setor vitivinícola português necessita de fazer alterações para se adaptar às mudanças dos mercados, nomeadamente em termos de reestruturação, e apostar na modernização do setor e na divulgação e promoção dos vinhos nacionais.
-------------------------	---	----------------------------	----------	------	---	---	--

Anexo 3 – Preparação e Recolha de Informação

C3 – Método de Contacto - Carta de Apresentação (via email)

Assunto: Projeto de Investigação: “Mecanismos contratuais de controlo de riscos no processo de internacionalização: uma análise aplicada ao setor do vinho do Porto” - Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Exmo(a). Senhor(a),

O meu nome é Ana Luís, sou finalista do Mestrado em Economia e Gestão Internacional, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, e encontro-me presentemente a desenvolver um projeto de investigação no âmbito da minha dissertação de mestrado, sobre o modo como as empresas do setor do vinho do Porto recorrem a modelos e cláusulas contratuais para se acautelarem e protegerem contra eventuais riscos externos associados à exportação.

No âmbito desta investigação, venho por este meio solicitar a imprescindível colaboração de V. Exa., indagando sobre a possibilidade de realização de uma entrevista com o responsável pela área de exportação.

Esta entrevista terá como objetivo perceber se a empresa prefere celebrar contratos individuais de compra e venda com cada parceiro internacional, em função da produção de cada ano; ou se opta por um enquadramento contratual genérico junto dos parceiros comerciais regulares, depois fixando quantidades e preços em função da produção anual; ou ainda, se assume compromissos de longo prazo e, nestes casos, se inclui cláusulas de ajustamento desses compromissos em função de circunstâncias como as condições meteorológicas, ou alterações legais, entre outras.

Gostaria de salientar que, caso assim o deseje, o nome da empresa não será divulgado no estudo.

No caso de desejar algum esclarecimento adicional, por favor, não hesite em contactar:

Ana Luís

Tlm: 913 608 509

ana.guedesluis@gmail.com

Prof. Doutora Mariana Fontes da Costa

Tlm: 914 846 131

mcosta@fep.up.pt

Agradecendo toda a ajuda e disponibilidade,

Com os melhores cumprimentos,

A handwritten signature in black ink, reading "Ana Luís". The signature is written in a cursive, flowing style.

Tabela D.3: Guião de Entrevista

Parte I	
Caracterização do Entrevistado	<p>Nome:</p> <p>Função na empresa:</p> <p>Habilitações:</p> <p>1. Como nasceu a empresa:</p>
Caracterização da Empresa	<p>2. Evolução do negócio:</p> <p>3. N° de funcionários em 2016:</p> <p>4. Volume faturação em 2016 (opcional):</p> <p>5. Tem departamento legal? Se sim, quantos colaboradores? Se não, a quem recorre (nacional? Ou estrangeiro?)</p>
Caracterização da Atividade da Empresa	<p>6. Tipo de atividade: <i>Produção e exportação direta//Distribuição/Ambas</i></p> <p>7. Principais produtos vendidos:</p> <p>8. Quantidade produzida no ano de 2016:</p>
Parte II	
Processo de Internacionalização	<p>9. Quando é que a empresa iniciou o processo de internacionalização?</p> <p>10. Quais os métodos de entrada em mercados externos utilizados nesse processo? <i>Exportação, IDE, etc</i></p> <p>11. Percentagem do peso da faturação do mercado externo:</p>
	<p>12. Quais os motivos que levaram à internacionalização do negócio? <i>(ambiente económico interno desfavorável, baixa procura interna, procura de maior rentabilidade em mercados externos, oportunidades criadas por entidades publicas ou por associações do</i></p>

Motivações e Barreiras	<p><i>sector, etc.)</i></p> <p>13. Por onde é que a empresa iniciou o processo de internacionalização? (<i>países vizinhos -proximidade territorial- proximidade de cultura ou língua, contacto ou relacionamento no exterior, etc.)</i>)</p> <p>14. Como se desenrolou o processo de internacionalização da empresa? (<i>principais etapas do processo</i>)</p> <p>15. Quais foram os maiores desafios que a empresa enfrentou no processo de internacionalização?</p>
Mercados	<p>16. Para quantos países/mercados exportam atualmente?</p> <p>17. Quais são os mercados mais importantes para a empresa? (<i>% vendas</i>)</p>
Parte III	
Enquadramento Contratual	<p>18. Qual o enquadramento contratual utilizado na venda do produto a países estrangeiros? Depende do país (se sim, porquê?)</p> <p><i>Exemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato escrito/verbal - Contrato de curta duração, com negociação em cada caso das condições, valores, quantidades, etc - Contrato de longa duração: com ou sem obrigações de compra mínima - Contrato-quadro de enquadramento genérico da relação comercial, com fixação individualizada de preços e quantidades em cada venda específica - Obrigação de fornecimento assumida antes ou depois da existência do produto final? <p>19. De quem é normalmente a iniciativa de estabelecer/realizar o contrato? Cliente, intermediário, da empresa?</p> <p>20. Esse enquadramento é constante, independentemente do parceiro comercial externo, ou é ajustado em função desse</p>

	<p>parceiro?</p> <p>21. Em caso de ajuste do enquadramento legal do fornecimento em função do parceiro comercial concreto, quais as adaptações mais comuns? (<i>duração do contrato; cláusulas de compra mínima...</i>)</p> <p>22. E quais são os fatores relativos ao parceiro comercial que influenciam essas adaptações? (<i>longevidade da relação comercial; volume de negócios...</i>)</p> <p>23. Recorrem a um departamento jurídico autónomo para auxílio na definição/elaboração dos contratos de exportação?</p> <p>24. Qual a relevância que atribuem, na celebração de contratos de exportação à regulação de potenciais riscos exteriores às partes, como oscilação do valor da moeda, redução acentuada da procura de vinho do Porto, seca, alterações legislativas, como aumento do valor do imposto sobre o produto, entre outros?</p> <p>25. Admitindo que esses riscos são tidos em consideração na celebração dos contratos de exportação, poderia dar exemplos dos mecanismos especificamente adotados na sua regulação?</p> <p>26. A regulação destes riscos externos está relacionada com o mercado de destino? De que forma?</p> <p>27. Tem prevista a possibilidade de renegociação dos contratos perante determinados acontecimentos, tais como: catástrofes ambientais, problemas políticos, etc.?</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria